الأسس العلمية للإدارة الرياضية

د. كمال درويش
أستاذ الإدارة الرياضية
بكلية التربية الرياضية للبنين
بجامعة حلوان

د. محمد الحماحمي
أستاذ الترويح الرياضي
بكلية التربية الرياضية للبنين
بجامعة حلوان

د. سهير المهندس
أستاذ الإدارة الرياضية
بكلية التربية الرياضية للبنين
بجامعة حلوان

مركز الكتاب للنشر

فهرسة أثناء النشر/ إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية. إدارة الشئون الفنية

درويش، كمال.

الأسس العلمية للإدارة الرياضية/ تأليف كمال درويش، محمد الحماحمي، سهير المهندس. -ط١- القاهرة: مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٩.

٢٢٤ ص؛ ٢٤سم.

تدمك ٨ ٤٣٠ ٢٩٤ ٩٧٧

١- الرياضة البدنية

أ- العنوان

٧٩٦

رقم الإيداع: ٣٥٣٤/ ٢٠٠٩

تاريخ ٢١/ ١/ ٢٠٠٩

دار النشر: مركز الكتاب للنشر
عنوان الكتاب: الأسس العلمية للإدارة الرياضية
اسم المؤلف: أ. د كمال ردويش، أ.د محمد الحماحمي، أ.د سهير المهندس
رقم الطبعة: الأولى
تاريخ الطبع: ٢٠٠٩
التصميم الداخلي: ضياء نور الدين
الغلاف: طارق صادق
الإخراج الفني: بغداد للاستشارات الفنية وتحقيق التراث (٠١٠٤٦٧٣٢٢٦-٠١١٢٥٦٧٥٠١)

مركز الكتاب للنشر

شارع الهداية قطعة ١ بلوك ١٨ (برج نور ١) - حي السفارات - مدينة نصر - القاهرة

ت/ ٢٢٧٠٤٠٩٥ _ ٢٢٧١٣٠٣٧ فاكس ٢٢٩٠٦٢٥٠ _ ٢٦٧٠٦١٥٤

www.bookcp.net E-mail : bookcp@menanet.net

﴿ وَٱعۡتَصِمُواْ بِحَبۡلِ ٱللَّهِ جَمِيعٗا وَلَا تَفَرَّقُواْۚ ﴾

﴿ فَبِمَا رَحۡمَةٖ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمۡۖ وَلَوۡ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلۡقَلۡبِ لَٱنفَضُّواْ مِنۡ حَوۡلِكَۖ فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ فَإِذَا عَزَمۡتَ فَتَوَكَّلۡ عَلَى ٱللَّهِۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلۡمُتَوَكِّلِينَ ﴾



قائمة المحتويات

فهرس الأشكال التوضيحية

مقدمـــة الكتاب

لقد أولت الدول المتقدمة في العصر الحديث والمعاصر أولوية عظمى للإدارة بوجه عام وذلك بغرض الارتقاء بجميع المجالات في المجتمعات المعاصرة، وفقًا للأسس والمعايير العلمية ومواصفات الجودة العالمية، حتى يمكن مواكبة المتغيرات التي طرأت على المجتمعات النامية والمتقدمة لتحقيق أهداف تلك المجتمعات من خلال الاستفادة المتكاملة من الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

فالإدارة الحديثة أصبحت قادرة على الارتقاء بجميع مجالات الدولة نظرًا لاهتمامها بتطبيق العديد من النظريات والعلوم المرتبطة بها، ومن أهمها العلوم الإدارية والاجتماعية والاقتصادية، ولاستفادتها من الدراسات الأكاديمية المرتبطة بموضوع وقضايا الإدارة، وكذلك من التجارب العلمية ومن التقنيات الحديثة المؤثرة في تحقيق أهدف المجتمعات والمؤسسات أو المنظمات أو الهيئات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها.

وفي كل من المجال التربوي والرياضي نجد أن نجاح الإدارة في كل من المؤسسات التربوية والمنظمات أو الهيئات الرياضية إنما يعود على تقدم هذه المؤسسات أو المنظمات أو الهيئات، إذ إن الوصول للمستويات الرياضية العالمية والمنافسة على تحقيق نتائج مؤهلة للحصول على مراكز متقدمة في البطولات العالمية، إنما يتطلب إدارة واعية تعتمد على أحدث الأساليب العلمية في كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار.

ولذا فإن هذا الكتاب سوف يتناول موضوع التخطيط باعتباره مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالاحتياجات التي يتطلبها هذا المستقبل والظروف التي قد يواجهها، وذلك حتى يمكن تحديد ما يجب عمله والمسئول من هذا العمل والزمن الذي يستغرقه وذلك في ضوء حقائق مؤكدة وخبرات سابقة تكفل تحقيق الأهداف المقررة ، أي أن التخطيط يتضمن تقرير ما يجب عمله مقدمًا في ضوء الأهداف المقررة مسبقًا.

وسوف نتناول موضوع التنظيم باعتباره يهتم بتقسيم العمل وتحديد نطاق الإشراف وكذلك بتحديد الواجبات أو المهام، ومن ثم المسئوليات والسلطات المخولة للمسئولين عن تنفيذ هذه الواجبات أو المهام والذين يجب اختيارهم وفقًا لمعايير علمية، وكذلك تحديد طبيعة العلاقات بين هؤلاء المسئولين، ومن ثم فإن عملية التنظيم تتضمن ترتيب منسق للأعمال والمهام التي يتطلبها تحقيق الأهداف المقررة من قبل في ضوء تزويد المشروعات باحتياجاتها من الإمكانات المادية والبشرية، كما أن للتنظيم دعامات أساسية يعتمد عليها من أهمها: الدعامة البشرية، الدعامة التنظيمية، الدعامة القانونية، الدعامة المالية.

كما سوف يتناول هذا الكتاب موضوع التوجيه لما له من دور هام في تنفيذ المهام التي تم التخطيط والتنظيم لعملياتها والتي تهتم بتحقيق الأهداف الرئيسة التي تم التخطيط لها ويتناول التوجيه للعمليات التالية: القيادة، الدافعية أو التحفيز، الاتصال، باعتبار أن التوجيه الفعال يتم في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري، وذلك من خلال عملية القيادة التي تهتم بتوفير البيئة المناسبة للعمل والتي من شأنها إطلاق القدرة الإبداعية للعاملين، وبما يحقق أهداف المنظمات والمؤسسات ومشروعاتها، كما أن المدخل لتوجيه سلوك العاملين بالمؤسسات أو المنظمات يكون من خلال تفهم حاجاتهم ودوافعهم، ومن ثم فإن تلك الحاجات والأدوار التي تؤديها إنما يعد الأساس في تحفيز هؤلاء العاملين باعتبار أن تلك الحاجات تُشكل دافعًا قويًا للنشاط الإنساني، في حين أن الاتصال يعد عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يعد عنصرا هاما في عملية التوجيه.

ومن الموضوعات التي سوف يتطرق إليها هذا الكتاب الرقابة باعتبارها أحد عناصر الإدارة والتي تسعى إلى التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة مما يتطلب متابعة عمليات تنفيذ الأعمال وقياس الأداء وفقًا لمعايير رقابية يتم تحديدها، وذلك كبيان مدى تحقيق الأهداف المراد بلوغها، والكشف عن السلبيات ليتداركها ومعالجتها، حتى يمكن الوصول بالإدارة إلى أكبر درجة ممكنة من الكفاية والفاعلية.

كما أن موضوع اتخاذ القرار يعد محور هذا الكتاب، إذ إن العديد من علماء الإدارة المهتمين بعمليات صنع القرار واتخاذه ينحون إلى تعريف الإدارة بأنها، عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة، وذلك على أحسن وجه ممكن وعرض. كما أن هربرت سيمون Herbert simon يرى أن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة، وكذلك العديد من الكتاب والمفكرين يعتقدون في أن عملية اتخاذ القرار تُعد مرادفا لعملية الإدارة.

وبذلك يكون كتابنا هذا مقدمة في الإدارة الرياضية، قد ألقى الضوء نحو موضوعات هامة في الإدارة تتناول عناصر الإدارة واتخاذ القرار مع إعطاء العديد من النماذج التطبيقية في المجال الرياضي، وذلك حتى يمكن أن يتحقق استفادة علمية للدارسين للإدارة يستطيعون من خلالها تطبيق الإدارة العلمية في مجال عملهم وتخصصهم المهني في مجالات الرياضة بوجه عام.

ونرجو أن نكون قد حالفنا التوفيق من الله سبحانه وتعالى في تقديم منتج علمي للقارئ المهتم بموضوعات الإدارة بوجه عام والإدارة الرياضية بوجه خاص.. ونكون ساهمنا في إثراء المكتبة العربية بهذا المرجع العلمي.

المؤلفون

نوفمبر ٢٠٠٨



الفصل الأول

الإدارة

- مقدمة.
- مفهوم الإدارة.
- بعض الاتجاهات في التعريف بالإدارة.
- أهم المؤثرات الأساسية في تطوير مفهوم الإدارة خلال القرن العشرين.
- الإدارة كمحور للاتجاهات والمفاهيم المختلفة.
- مبادئ الإدارة.
- مجالات الإدارة التعليمية.
- مجالات الإدارة في ميادين التربية الرياضية والرياضة.

مقدمـــــة

الإدارة في المجتمعات المعاصرة أصبحت تختلف تمامًا عما كانت عليه منذ سنوات مضت، فقد تطورت الإدارة وأصبحت تمثل مجموعة متكاملة من التطور العلمي، ومن نتائج العلوم الاجتماعية، والطبيعية، ومن الدراسات الأكاديمية، ومن التجارب العلمية، ومن التقنيات المستحدثة. ومن ثم أصبح لها نظرياتها وأسسها العلمية، والتي من خلالها يتم إدارة المنظمات المعاصرة.

كما أن الإدارة الحديثة أصبحت وسيلة رئيسة لتحقيق أهداف المنظمات وأهداف المجتمعات، وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة وفقًا لجهود بشرية تتميز بالتخطيط والتنظيم والتنسيق الجيد.

ومن ثم فإن الإدارة الحديثة أصبحت جزءا لا يتجزأ من المنظمات والمجتمعات المعاصرة، يجب عليها أن تتفاعل مع مشكلات واحتياجات تلك المنظمات والمجتمعات.

وقد أصبحت الإدارة عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والقيادات الإدارية في تحقيق أهدافها. مستندة في ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري.

كما تعد الإدارة الحديثة جانبا أساسيًا من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع، فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والأيدلوجية والاجتماعية وإلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق في العمل ولذا أولت الدول المتقدمة

والمجتمعات المعاصرة أهمية عظمى للإدارة لما لها من تأثير في رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي والتربوي.

ومن ثم تعد الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل. وتلعب الإدارة الحديثة دورًا حيويا في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها.

ولذا فإن الإدارة الحديثة أصبحت لزامًا عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات المختلفة، وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة، وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها.

مفهوم الإدارة

لقد اختلف الكتاب والمفكرون والباحثون فيما أورده كل منهم في تحديده لمفهوم الإدارة فلكل من هؤلاء تعريفه عن الإدارة أو عناصرها، مما يدل على عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم الإدارة أو عناصرها، وفيما يلي سوف نستعرض بعضا من هذه المفاهيم لإلقاء الضوء على وجهة نظر ورأي كل من المهتمين بدراسة علم الإدارة؛ لبيان أهم الركائز التي يستندون عليها في تحديد مفهومهم عن الإدارة.

يعرف هنري فايول Henri Fayol الإدارة بأنها: «**التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة**» ومن ثم فإن فايول يرى أن عناصر الإدارة هي:

- التخطيط Planning
- التنظيم Organizing
- القيادة Command
- التنسيق Co- ordinating
- الرقابة Controling

ويرى ستانلي فانس Stanley Vance أن الإدارة هي: «**مرحلة اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية؛ بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها**».

ويرى دافز Davis أن الإدارة تتعلق بتنسيق أعمال المشروع وتنظيمها، وكذلك تحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على مديري التنفيذ.

ويعرف داويت Dwight الإدارة بأنها: نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.

وكذلك يشير هجتون Houghton إلى الإدارة بأنها: ذلك الاصطلاح الذي يطلق على التوجيه والرقابة ودفع القوى العاملة إلى العمل في المنشأة وذلك العنصر الذي يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة في مكانها، وهذا العنصر الشخصي لا يمكن استبداله بعنصر آخر يحل محله.

ويعرف شيلدرن Sheldon الإدارة بأنها: الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وتقرير هيكل التنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ.

ويشير ديموك Dimock إلى الإدارة بأنها: الاستخدام الصحيح لكل العناصر المستخدمة في عملية التكيف للمشاكل بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة، كما أنها تُعد مصدر الإشعاع النفسي لتصرفات الأفراد.

ويرى فريدريك تايلور Frederick Taylor أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ثم رؤيتك ومباشرتك إياهم وهم يعملون وينجزون أعمالهم بأفضل الطرق وأرخصها ثمناً.

ويشير هوايت White إلى الإدارة بأنها فن يتحدد في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأفراد لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

ويعرف إدوارد Edward الإدارة بأنها المراحل المتتابعة من التفكير واتخاذ القرارات.

وكذلك يشير فروست Frost إلى الإدارة بأنها: فن توجيه النشاط الإنساني، ويرى كل من هالين Halpin، كولا دارسي Coladarci جتزيل Getzel أن الإدارة ما هي إلا ميدان من ميادين العلوم التطبيقية التي تطبق فيه الأساليب العلمية.

ويرى **السيد شلتوت** و**حسن معوض** أن الإدارة فن لا يمكن أن يستقر في حالة سكون، بل هو حركة دائمة إذ يقتضي تعبئة جميع الموارد الإنسانية والطبيعية والمالية وغيرها من الموارد المتوافرة والعمل على الاستفادة منها لأقصى -درجة ممكنة- بغرض تحقيق الهدف الموضوع.

كما أن **زكي هاشم** يشير إلى الإدارة بأنها النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمرتبط

بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الإمكانات المتاحة وفقًا للأسس والمفاهيم العلمية.

ويرى **سيد الهواري** أن الإدارة: هي ذلك العضو المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها أية مؤسسة أو هيئة أو منظمة، كما يرى أن الإدارة تكون ملتزمة بعدة التزامات أساسية في تحقيقها للنتائج، وهي:

- اختيار أفضل العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.
- استخدام تلك العناصر أفضل استخدام ممكن.
- الاستمرارية وتحقيق التوازن بين متطلبات الأجل القصير والأجل الطويل.

وكذلك حدد لوثر جوليك Luther Gulick العناصر التالية للإدارة:

Elements of Management

- التخطيط	Planning
- التنظيم	Organizing
- إدارة الأفراد	Staffing
- القيادة	Directing
- التنسيق	Co- ordinating
- كتابة التقارير	Reporting
- وضع الموازنات	Budgeting

ويرمز لهذه العناصر بـ POSDCORB، حيث تحتوي على الحرف الأول من المصطلح باللغة الإنجليزية لكل عنصر من عناصر الإدارة وفقًا لرأي لوثر جوليك.

بينما يرى **سيد الهواري** أن عناصر عملية الإدارة Management Process هي:

- **التخطيط**: مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانات **والاحتياجات والاستعداد للمستقبل.**

- **التنظيم**: وضع نظام للعلاقات بين الأفراد - منسق إداريا - من أجل تحقيق **الأهداف المشتركة المقررة.**

- **التوجيه**: إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن **تحقيق**

الأهداف.

- **الرقابة:** التأكد من أن النتائج التي تحققت أو تتحقق مطابقة للأهداف التي تقررت.

ويرى كل من كمال درويش ومحمد الحماحمي وسهير المهندس: أن الإدارة هي ذلك المصطلح الذي يطلق على عناصر الإدارة مجتمعة، والتي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه (القيادة، التحفيز أو الدافعية، الاتصال)، وإن كل عنصر من هذه العناصر يتطلب مراحل متعددة من التفكير واتخاذ القرارات؛ ولذا فإن الإدارة تعتمد على العلوم التطبيقية المرتبطة بمجالها والأساليب العلمية لتحقيق أهدافها القريبة والمرحلية والبعيدة، كما أنها تمثل فن توجيه النشاط الإنساني؛ حتى يتحقق الرضا للعاملين والتعاون بينهم.

بعض الاتجاهات في التعريف بالإدارة

من أهم الاتجاهات في التعريف بالإدارة، نوضح أهم الأفكار والآراء والاتجاهات المرتبطة بالمدارس التقليدية والتجريبية والسلوك الإنساني والقرارات، فلكل من تلك المدارس مفهومها وفلسفتها واتجاهاتها نحو الإدارة، وفيما يلي عرضا لتلك الاتجاهات.

١- المدرسة التقليدية

يرى أصحاب المدرسة التقليدية أن عملية الإدارة ضرورية ومتماثلة مهما اختلف نوع الهيئة أو النشاط أو المستوى، ومن ثم لا تعترف بأن البيئة الإدارية تختلف باختلاف المشروعات والمستويات.

ولذا فإن المدرسة التقليدية تقوم أساسًا على دراسة وتحليل وظائف الإدارة، وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، ثم استنباط بعض الحقائق الأساسية والجوهرية من هذه الوظائف للاسترشاد بها في ممارسة الإدارة عمليا.

٢- المدرسة التجريبية

يعتقد أصحاب المدرسة التجريبية أن عملية الإدارة تعتمد وترتكز على دراسة للخبرة الإدارية؛ ولذا يفترض أصحاب هذا الاتجاه أن بتحليل خبرة المديرين الذين حققوا نجاحًا في الإدارة وكذلك دراسة الأخطاء الإدارية التي ارتكبها المديرون، فإنه يمكن إلى حد ما استكشاف أفضل الطرق لتحقيق فاعلية الإدارة.

٣- مدرسة السلوك الإنساني

يرى أصحاب مدرسة السلوك الإنساني أن دراسة الإدارة يجب أن ترتكز على العلاقات الإنسانية، ولذا فإن مدرسة السلوك الإنساني تركز أبحاثها على الأفراد باعتبار أن دراسة الأفراد تمثل جزءً رئيسًا من دراسة الإدارة، وذلك من منطلق أن الأفراد يعملون مع بعضهم البعض في جماعات لتحقيق أهداف محددة من قبل، ومن ثم يجب أن يكون تفاعلهم تفاعلًا ديناميكيًّا مع الجماعة التي يعملون في إطارها.

٤- مدرسة القرارات

ينظر أصحاب مدرسة القرارات إلى عملية الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات، أي الاختيار بين البدائل فيما يرتبط بالهدف من القرار.

ولقد تناول الباحثون المنتمون لهذه المدرسة العديد من الموضوعات المرتبطة بعملية اتخاذ القرار بالدراسة والبحث، كأوجه النشاط الإنساني في الإدارة، ورد الفعل الاجتماعي للقرارات على أفراد التنظيم، وكيفية الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، وطرق الاتصال والتحفيز، وكل ما هو مؤثر ومرتبط بعملية اتخاذ القرار.

أهم المؤثرات الأساسية في تطوير مفهوم الإدارة خلال القرن العشرين

إن من أهم المؤثرات الأساسية في تطوير مفهوم الإدارة خلال القرن العشرين، المؤثرات التالية:

١- حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Frederick Taylor؛ فقد نجح تايلور في تعميق مفهوم البحث العلمي في الإدارة، كما أوضح أهمية الإدارة كعلم Science يعتمد على أسس ومبادئ قابلة للتطبيق في مختلف المجالات البشرية.

٢- المبادئ العامة للإدارة كما أوردها هنري Henri Fayol، فقد حدد فايول عدداً من المبادئ الإدارية Management of Principles التي يمكن تطبيقها في مختلف المواقف الإدارية، وهي:

- مبدأ تقسيم العمل	Division of work
- مبدأ السلطة والمسئولية	Authority and responsibility
- مبدأ الانضباط	Discipline
- مبدأ وحدة القيادة	Unity of command
- مبدأ وحدة التوجيه	Unity of direction
- مبدأ أولوية الصالح العام	General interest
- مبدأ المكافأة العادلة للأفراد	Remuneration of personnel

- مبدأ المركزية في السلطة — Centralization
- مبدأ تدرج السلطة — Chain scalar
- مبدأ الترتيب — Order
- مبدأ المساواة — Equity
- مبدأ استقرار العاملين — Stability of tenture of personnel
- مبدأ توفير روح المبادأة والابتكار — Initiative
- مبدأ روح الفريق — Esprit de corps

وقد أضفى **فايول** على تلك المبادئ للإدارة سمة العمومية في التطبيق، Universality إذ يمكن تطبيق هذه المبادئ بوجه عام في إدارة نشاط جميع الهيئات ،أيًا كانت طبيعة نشاطها.

٣- تطبيق العلوم السلوكية على مفاهيم الإدارة: والمقصود بتطبيق العلوم السلوكية behavioral Sciences على مفاهيم الإدارة هو: تطبيق نتائج دراسات وأبحاث علم النفس Psychology وعلم النفس الاجتماعي Social Psychology وعلم الاجتماع Sociology، وذلك بهدف السلوك التنظيمي Organizational behavior، ومن ثم الفهم للطبيعة البشرية وتحليل مواقف وسلوك الأفراد بما يضمن نجاح التطبيق الإداري.

ويعد الفضل في تعميق استخدام مدخل العلوم السلوكية في حل مشاكل الإدارة إلى الباحثين الذين أجروا دراساتهم على مصنع هوثورن Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان من أبرزهم التون مايو Elton Mayo الذي كان مستشارًا لهذه الدراسات والذي يعد مؤسس حركة العلاقات الإنسانية Human relation .

وبذلك اتجهت الإدارة إلى الاهتمام بدراسة السلوك البشري لأهمية الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية في المجال الإداري.

٤- المداخل الكمية ومدخل النظم في الإدارة: فقد أصبح يستخدم على نطاق واسع الطرق الكمية Quantitative Method لترشيد اتخاذ القرار الإداري .ولقد أسهم ذلك التوسع في استخدام أجهزة الحاسب الآلي Computers.

ومن المداخل الأساسية لتطبيق أسلوب البحث العلمي في الإدارة في مجال اتخاذ القرار الإداري المناسب، نجد مدخل بحوث العمليات Operations Research وهو مدخل

رياضي لإصدار القرار الإداري ،إذ يُعد بمثابة تطبيق للطريقة العلمية لدراسة البدائل في موقف معقد بما يحقق توفير أساس كمي للوصول إلى البديل الأنسب الذي يحقق الهدف.

ويقوم جوهر بحوث العمليات على تصوير المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها في شكل نموذج رياضي Model ويعبر عن العلاقة بين عناصر الظاهرة المراد دراستها ،وبذلك يمكن تحديد أثر تغير عنصرين من العناصر على أبعاد الظاهرة التي يتم دراستها.

ونتيجة للتقدم الذي حققه استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار الإداري فقد أصبح مدخل النظم Systems Approach الأكثر شيوعًا في التطبيق في مجال الإدارة.

وفي مجال الإدارة يوجه مدخل النظم الانتباه إلى المشروع ككل متكامل Integrated whole إذ إن عملية الإدارة تعد بمثابة نظام متكامل يتكون من عدد من النظم الفرعية، والتي تتمثل في عناصر الإدارة: التخطيط ،التنظيم ،التوجيه، الرقابة، وهي عناصر متداخلة ومترابطة ومؤثرة في بعضها البعض ويجمعها علاقات تبادلية ،وأنه لا يمكن لأي عنصر فيها أن يؤدي وظيفة بمعزل عن العناصر الأخرى.

إلا إن الكثير من المتغيرات والعوامل قد يصعب وضعها في صورة كمية ،ومن ثم ليس من الضروري أن تحل كل مشكلة إدارية بالأسلوب الكمي.



الإدارة كمحور للاتجاهات والمفاهيم المختلفة

إن استمرار الفكر الإداري بمحاوره واتجاهاته القديمة والحديثة تجعل المرء في حيرة، وتدعو للتساؤل عن حجم الاختلاف في تنفيذ الإدارة في التطبيق العملي، وعن إمكانية معرفة وإدراك ذلك الاختلاف بالصورة التي تدعو العاملين في المجال لتفهم التباين الناتج عن ذلك الاختلاف.

ويرى الهواري أن اختلاف التطبيق يعد اختلافًا في التركيز على عنصر أو أكثر من عناصر عملية الإدارة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، ويوضح ذلك وفقًا لما يلي:

إذا كان التركيز The focus على إحكام عملية التخطيط بعناصره المختلفة وإحكام عملية الرقابة بالتركيز على معرفة الانحرافات وتصحيح المسار، فإن الإدارة وفقًا لذلك الاتجاه تكون أقرب إلى الإدارة العلمية.

أما إذا كان التركيز على التنظيم غير الرسمي والتحفيز والقيادة والاتصال، فإن الإدارة وفقًا لذلك تكون أقرب إلى الإدارة السلوكية.

بينما إذا كان التركيز على الهيكل التنظيمي والأهرامات التنظيمية والتسلسل الرئاسي والسلطة الآمرة والعلاقات الرئاسية والالتزام بالقوانين واللوائح، فإن ذلك يعني أن الإدارة تقترب من كونها إدارة بيروقراطية.

وفي حالة التركيز على أوجه النشاط، والمجهودات المؤداة، والأخذ بالحل الوسط لإنهاء

الصراعات، فإن الإدارة تقترب من كونها إدارة بالنشاط ورد الفعل.

أما إذا كان التركيز على وضع الأهداف لهيئة أو مؤسسة ككل في شكل خطوط عريضة، وفي وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية، وربط تلك الأهداف ببعضها البعض بحيث تكون الأهداف للمناصب الإدارية المختلفة هي الأصل لكل نشاط، وكذلك لكل تغيير ولكل لائحة وكل تحسن وكل تقويم، فإن الإدارة وفقًا لهذا المفهوم أو الاتجاه تكون أقرب إلى الإدارة بالأهداف والنتائج.

مبادئ الإدارة

لكي تحقق الإدارة أهدافها ولتساير التقدم العلمي والتقني وحتى تتمكن الإدارة من مواجهة تلك المتغيرات والتوافق مع معطيات البيئة، يجب أن تتبع المبادئ التالية:

- مبدأ الموضوعية:

والمقصود بمبدأ الموضوعية فهم وإدراك الدعامات والتنظيمات القانونية، والاستفادة منها في تنفيذ المهام الإدارية، وتناسب الأهداف مع الإمكانات المتوافرة والمتاح استخدامها، ومراعاة واقع المنظمة والبيئة.

- مبدأ الإدارة المستقبلية:

ويعني ذلك المبدأ المعرفة المتكاملة عن كل المواقف والعمليات والمجالات المطلوب إدارتها، وتحليل تلك الأنواع من المعرفة والتأكد من مصادرها، والاعتماد على المعلومات المتدفقة والمنظمة التي تسمح باستقراء الماضي وتحليله ودراسة الواقع وتحليله والتنبؤ باحتمالات المستقبل.

- مبدأ الفعالية:

والمقصود بمبدأ الفعالية هو اختيار أنسب أسلوب للتطبيق والإدارة لتحقيق مستوى عال من الكفاءة، يمثل أفضل استثمار للموارد والإمكانات المتاحة، وتحقيق أكبر عائد أو ناتج للعملية الإدارية، وذلك يتضح من خلال:

- **الأداء الجيد واستثمار الوقت.**

- **ترشيد الإنفاق.**
- **تتابع العمليات وفقًا للزمن والتوقيت المحدد.**
- **التركيز على النتائج.**

- مبدأ الأولوية :

وذلك المبدأ يتحقق من خلال اختيار أهم العمليات لتنفيذها في بداية المشروع، وذلك وفقًا لأهميتها النسبية، وبحيث تكون لها الأولوية أو الأهمية أو الأسبقية عن غيرها من العمليات، مما يُسهم في نجاح المشروع ويؤثر تأثيرًا إيجابيًّا على العمليات والمراحل التالية للمشروع.

- مبدأ التكامل :

يشير **علي السلمي** أن مفهوم التكامل يعني الترابط والتناغم والتأثير المتبادل بين عناصر ومكونات العمل الإداري. فالإدارة مفهوم متكامل، ومجموعة من الوظائف المتكاملة وأساليب متكاملة تهدف في النهاية إلى تحقيق نتائج متكاملة.

ويتم التكامل في العمل الإداري على مستويات مختلفة، ويوضح علي سلمي أهمها وهي:

- التكامل بين الإدارة والبيئة المحيطة بها.
- التكامل بين الموارد والإمكانات المتاحة للإدارة والأنظمة التي تباشر بها الإدارة استثمارها.
- التكامل بين الموارد والإمكانات المتاحة للإدارة ومخرجات العمل الإداري.
- التكامل بين أنشطة الإدارة ونتائج العمل الإداري.
- التكامل بين مخرجات العمل الإداري وأنشطته ومعطيات البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.

- مبدأ الإنتاجية :

يشير ذلك المبدأ إلى تحقيق قيمة مضافة Added value بحيث تكون قيمة الناتج من عمل الإدارة أعلى من مجموع قيم المدخلات التي تم استخدامها في ذلك العمل.



مجالات الإدارة التعليمية

إن الإدارة التعليمية لا تختلف عن الإدارة في الميادين الأخرى في كونها وسيلةً وليست غايةً في حد ذاتها، والإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة بوجه عام في عناصرها الرئيسة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، أما فيما يرتبط بالتفاصيل والسياسات والإجراءات، فإن الإدارة التعليمية تستمدها من طبيعة العملية التربوية والتعليمية التي تقوم الإدارة بتحقيق أهدافها وأداء مهام النظام التعليمي والتي تتمثل في ثلاث نقاط رئيسة وهي:

- **وضع الأهداف العامة للتعليم وتحديد الإستراتيجية التعليمية.**
- **تربية المتعلمين وإعدادهم للحياة في المجتمع.**
- **توفير القوى والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لدفع حركة العمل في المجال التعليمي لتحقيق الأهداف التربوية، ولتحقيق أهداف المجتمع القريبة والبعيدة.**

وللإدارة التعليمية دور في العديد من المجالات، وفيما يلي توضيحًا لأهم تلك المجالات:

١- علاقة المؤسسات التعليمية بالمجتمع

إن المؤسسات التعليمية تُعد مؤسسات اجتماعية تهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع في تربية النشء؛ ولذا فإن الهدف الرئيس للإدارة التعليمية هو: وضع برنامج لتنمية العلاقات بين المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة بها؛ لتوثيق العلاقات بينها وبين المواطنين، وبذلك يرتبط نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق رسالتها التربوية والاجتماعية بمدى تفاعلها

وارتباطها العضوي ببيئتها المحلية.

٢- تطوير المناهج الدراسية

للمؤسسات التعليمية دور هام وحيوي في ملاحقة الاتجاهات الحديثة والتطورات العلمية والتقنية التي ترتبط بميدان التربية والتعليم، وكذلك الاستفادة من عمليات التطوير والتحديث التي تحدث في المجالات المتعددة ذات الصلة بميدان التربية والتعليم.

ولذا يجب على المؤسسات التعليمية ومن خلال الإدارة التعليمية: أن تطور المناهج الدراسية لتواكب تحديات العصر وتساير ركب التقدم العلمي والتقني، ومن ثم فإن الإدارة التعليمية تضع البرامج والخطط العلمية لتطوير المناهج الدراسية وفقًا لأحدث الاتجاهات التربوية بما يساير نتائج الدراسات والبحوث العلمية المرتبطة بعناصر تقويم وتطوير المناهج، ومن خلال الاهتمام بالدراسات المقارنة.

٣- الأفراد - الدارسين

للإدارة التعليمية دور هام في توفير كافة الخدمات التي تحقق للدارسين المناخ المناسب لتلقي العمليات التربوية والتعليمية، وذلك يتطلب مراعاة المبادئ الأساسية للعملية الإدارية بعناصرها المختلفة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، حتى يتم توفير تلك الخدمات بالكم والكيف المناسب وفي التوقيت المناسب وبحيث تكون تلك الخدمات متكاملة.

ومن الخدمات التي توفرها الإدارة التعليمية للدارسين حتى تتيح لهم المناخ المناسب للتعلم، نجد:

- **الخدمات العلمية.**
- **الخدمات المرتبطة بالرعاية الاجتماعية والنفسية.**
- **الخدمات المرتبطة بالرعاية الصحية.**
- **الإشراف والتوجيه.**
- **توفير الكتب الدراسية.**

٤- هيئة التدريس والعاملين

يتضح دور الإدارة التعليمية في مجال هيئة التدريس والعاملين: في رسم سياستها لتوفير الكم المناسب منهم، وأسس اختيارهم، وإرشادهم وتوجيههم، ووضع البرامج لتدريبهم؛ للارتقاء بمستواهم المهني، وتحديدها لأساليب وطرق الإشراف الفني والإداري، ومعايير

تقويم عملهم.

كما أن الإدارة التعليمية تخطط وترسم السياسات الإدارية المرتبطة بتحفيزهم وترقيتهم إلى الوظائف الأعلى، ومن ثم فإن الإدارة التعليمية تهتم بتوفير القوى البشرية المؤهلة لتحقيق أهداف البرامج التعليمية.

٥- المباني والتجهيزات التعليمية

يعد مجال المباني التعليمية والتجهيزات من المجالات الهامة للإدارة التعليمية. وموضوع الإنشاءات التعليمية وتجهيزها وفقًا للأسس العلمية الحديثة أصبح من الموضوعات التي تقلق الإدارة التعليمية؛ نظرًا لارتباطه بالعديد من المشكلات، ومن أهم تلك المشكلات التي ترتبط بصورة مباشرة بالمباني التعليمية وتجهيزها نجد:

- **مشكلات إدارية وهندسية.**
- **مشكلات التخطيط العمراني.**
- **مشكلات الآجال الزمنية والأولويات.**
- **مشكلات مالية.**
- **مشكلات الصيانة والتجديد.**

ولذا فإن الإدارة التعليمية تقوم بمسح شامل لجميع العوامل التي تؤثر في المباني التعليمية وذلك لتحديد نوع وحجم تلك المشكلات والتخطيط في ضوء ما توفر من معلومات وبيانات دقيقة وإيجاد بدائل لحل تلك المشكلات ثم اختيار أفضل البدائل ووضع تصور للخطة.

كما أن الإدارة التعليمية تقوم بوضع المعايير المرتبطة بإرشادات التصميم وفقًا للسياسة التعليمية والتربوية وإستراتيجيتها في الدولة، والتي من أهمها مراعاة الأسس التالية في عملية تصميم المباني التعليمية وتجهيزاتها:

- الموقع الجغرافي. - المساحات المناسبة. - التهوية الجيدة. - الإضاءة الجيدة.

- تحديد نظم البناء المناسبة. - التكلفة المناسبة. - مطابقة التجهيزات للمعايير.

- مناسبة المرافق والملحقات. - أولوية تنفيذ مراحل البناء. - وضع نماذج وأنماط لشكل التصميم الهندسي.

مجالات الإدارة في ميادين التربية الرياضية والرياضة

إن الإدارة في ميادين التربية الرياضية والرياضة لا تختلف عن مثيلتها في الميادين الأخرى، بل تتفق مع الإدارة التعليمية؛ لكونها تستمد أُسسها من طبيعة العملية التربوية والتعليمية؛ لتحقيق أهدافها، **وللإدارة في ميادين التربية الرياضية والرياضة دورها في العديد من المجالات، ومن أهمها:**

- **علاقة الهيئات الرياضية بالمجتمع:** وذلك كارتباط نجاح كل من المجلس القومي للرياضة أو اللجنة الأولمبية أو الاتحادات الرياضية أو الأندية بالمجتمع والبيئة المحلية، وذلك حتى يتم تقديمه من سياسات ومشروعات وبرامج تسهم في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

- **علاقة الهيئات والمؤسسات الشبابية بالمجتمع:** وذلك كارتباط نجاح كل من المجلس القومي للشباب والجامعات ومراكز الشباب في تقديم سياسات ومشروعات وبرامج تخدم الشباب وتواجه المشكلات التي يواجهها المجتمع كالتطرف والإرهاب والانحراف وذلك كنتيجة للاستخدام غير التربوي لأوقات فراغ الشباب.

- **تطوير مناهج التربية الرياضية المدرسية بما يساير الاتجاهات المعاصرة في هذا المجال:** حتى يكون المتعلم هو محور هذه المناهج التي يجب أن تبني على أسس علمية ونفسية واجتماعية وتربوية حتى يتحقق النمو المتكامل لهؤلاء المتعلمين.

- **تطوير برامج وأساليب التدريب الرياضي الحديث:** بغرض الارتقاء بمستوى

أداء لاعبي المنتخبات الوطنية في مختلف الألعاب والرياضات حتى يمكن الحصول على نتائج متقدمة على المستوى القاري والإقليمي والدولي والعالمي والأولمبي، وذلك من خلال إتباع الأسلوب العلمي والاستفادة من نتائج الدراسات العلمية في هذا المجال، وكذلك الاستفادة من تجارب وسياسات وبرامج الدول المتقدمة في كل من تلك الألعاب أو الرياضات، وذلك للارتقاء برياضة المنافسات.

- **تصميم برامج علمية للإعداد المهني للعاملين في المجال:** وذلك قبل التحاق العاملين بالمهنة بغرض تزويدهم بالمعرفة والمهارات والاتجاهات المعاصرة في مجال عملهم، ومن ثم تزويدهم بالكفايات التي تتطلبها طبيعة العمل الذي سوف يقومون به، وكذلك تصميم برامج التدريب أثناء الخدمة In Service Training لتطوير أداء هؤلاء العاملين بعد التحاقهم بالعمل أو المهنة.

- **تخطيط وإدارة المنشآت الرياضية:** وذلك في ضوء المعايير العلمية التي يجب مراعاتها في هذا المجال؛ حتى يتحقق الغرض من هذه المنشآت، وذلك على مستوى المؤسسات التعليمية والهيئات الشبابية والهيئات الرياضية كالأندية ومراكز الشباب، والمؤسسات العمالية والقطاعات الأمنية.

- **إدارة الرياضة للجميع:** وذلك يتضمن إدارة مشروعات وبرامج اللياقة البدنية، إدارة مشروعات وبرامج الألعاب الترويحية والبيئية والشعبية، وكذلك مشروعات وبرامج كل من الأطفال والبراعم أو الطلائع، وكبار السن، والمعاقين.

- **إدارة الهيئات الرياضية:** وذلك كإدارة اللجنة الأولمبية والاتحادات الأولمبية وغير الأولمبية، وإدارة جميع الهيئات الرياضية بوجه عام.

- **تطوير القوانين والتشريعات والنظم الإدارية المنظمة للعمل في مجال الهيئات الرياضية:** وذلك حتى يتمشى مع التوجهات المعاصرة بغرض الارتقاء بكل من رياضة المنافسات والرياضة للجميع وتيسير العمل بالهيئات والمنظمات الرياضية.

ويؤكد كل المهتمين بالمجال الرياضي أن الإدارة المعاصرة قد أصبحت ضرورة حتمية ووسيلة رئيسة لتحقيق الهيئات أو المؤسسات أو المنظمات الرياضية لأهدافها المحلية والقارية والإقليمية والدولية، وذلك من خلال تطبيق المعايير العلمية ومواصفات الجودة في تطبيق جميع عناصر الإدارة على مشروعاتها والبرامج والمناشط التي تؤديها وفقًا لفلسفاتها، وذلك بغرض تحقيق عنصر الفاعلية للإدارة وحتى تتميز بقدرتها على التكيف مع التغير المستمر

والتطور المتنامي والمتلاحق والحادث في كل مجال من مجالات الحياة المرتبطة بالرياضة العالمية بوجه خاص.

ولذا فإن على الهيئات أو المؤسسات أو المنظمات العاملة في المجال الرياضي من الاهتمام بالتطبيق العلمي لعناصر الإدارة التالية:

- **التخطيط.**
- **التنظيم.**
- **التوجيه، والذي يتضمن العمليات السلوكية للإدارة، وهي: القيادة، الدافعية أو التحفيز، الاتصال.**
- **الرقابة.**

وذلك إلى جانب توفير المناخ المناسب لصنع القرار Decision Making واتخاذه Decision Taking وذلك للاختيار الجيد من بين البدائل Alternatives المتاحة، ومن ثم تحديد الحل الأفضل أو الأمثل والذي يتم اختياره من بين عدة حلول متكافئة، باعتبار أن اتخاذ القرار يعد قلب الإدارة وجوهرها، بل إن العديد من الكتاب والمفكرين يعتقدون أن عملية اتخاذ القرار تعد مرادفًا لعملية الإدارة.



الفصل الثاني

التخطيط

- مقدمة.
- ماهية التخطيط وأهميته.
- إستراتيجية التخطيط
- مبادئ التخطيط الفعال.
- واجبات التخطيط.
- نماذج للتخطيط في مجال التربية الرياضية والرياضة.



مقدمة

التخطيط لا يقتصر على المجال الاقتصادي لزيادة الدخل القومي للدول بغرض تطويرها، بل يمتد إلى كل المجالات الأخرى؛ ولذا فالهدف من التخطيط يختلف باختلاف المجتمعات، وباختلاف طبيعة المشروعات، كما أنه يتأثر بمتغيرات عديدة؛ كالزمن، والبيئة، والظروف المختلفة لكل مجتمع، فما يسعى إليه مجتمع ما قد يختلف عما يسعى إليه مجتمع آخر، بل إن ما يسعى إليه مجتمع ما في وقت من الأوقات قد يتغير في وقت آخر.

وفي الوقت المعاصر نجد أن كل مجتمع من المجتمعات يسعى لتحقيق التقدم والرقي لمواكبة ركب الحضارة وذلك من خلال اهتمامه بالتخطيط العلمي والموضوعي لمشروعاته ولمؤسساته ومنظماته المختلفة.

ويُعد التخطيط من الأعمال الإدارية المعقدة، كما أنه يُعد أهم العمليات الإدارية التي تتعلق بتحديد الأهداف، ومن ثم المدخلات inputs اللازمة لتحقيق الأهداف، وكذلك تحديد السياسات والإجراءات التي توضح طرق استخدام المدخلات وفقًا لبرامج العمل والجدول الزمني المحدد. وبذلك يكون للتخطيط شقان أو جانبان رئيسان، وهما:

- تحديد الأهداف المراد بلوغها.
- وضع الأساليب والوسائل والإمكانات الضرورية والمطلوب توافرها لتحقيق تلك الأهداف.

ولذا يعد التخطيط عنصرًا أساسيًا وهامًّا من عناصر الإدارة، إذ إن التخطيط يمثل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل وهو بالتالي ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية.

ماهية التخطيط وأهميته

يعبر سيد **الهواري** عن التخطيط بقوله: إنه مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانات والاحتياجات والاستعداد لهذا المستقبل، ويرى **محيي الدين الأزهري** أن التخطيط هو: **«تحديد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، مع توفير الوسائل والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف»**.

ويؤكد إيرويك Urwick: أن التخطيط يعد عملية عقلية في جوهرها، فهو استعداد سابق لعمل شيء بطريقة منظمة، استعداد للتفكير قبل التنفيذ، والتنفيذ في ضوء حقائق مؤكدة.

ويشير **إبراهيم عبد المقصود** إلى التخطيط بأنه: استقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر، وخبرات الماضي، والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأية صعوبات محتملة عن طريق تحديد السياسات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانات المتاحة والمرتقبة.

ويعرف جورج تيري Terry التخطيط بأنه: **«أسلوب للتفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن تقرير ما يجب عمله مقدمًا بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة»**.

وكذلك يرى برش Brech: أن التخطيط هو التنبؤ مقدمًا بالحاجة إلى إجراء تعديلا في الهيكل التنظيمي Organization Structure في كل الظروف المحتمل أن تواجه المنظمة.

بينما يشير بينت Bennett إلى التخطيط بقوله: «**إنه عملية تحديد أهداف المشروع والطرق المناسبة لإرشاد الأفراد في القيام بعملهم لتحقيق هذه الأهداف بسهولة ويسر**».

ويعرف هايمان Haiman وهيلجرت Hilgert التخطيط بأنه: «**إحدى وظائف الإدارة التي تتضمن تقرير ما يجب عمله مقدمًا، وذلك في ضوء الأهداف المقررة مسبقًا**».

ولذا يرى نيومان Newman وسمر Summer أن عملية التخطيط تعطي مجالًا واسعًا من الأنشطة تبدأ بالإحساس المبدئي بوجوب عمل شيء ما وتنتهي بتحديد ما يجب عمله، والزمن الذي يؤدى فيه هذا العمل والمسئول عنه.

ومن ثم فإن فايول Fayol يؤكد على التخطيط بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

ويرى كل من **سيد شلتوت وحسن معوض** بأن التخطيط يعني عمل افتراضات لما سيكون عليه الأحوال في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وطريقة استخدام هذه العناصر وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت لتنفيذ الأعمال.

ويعبر فارمر Farmer ورتشمان Richman عن التخطيط بقولهما: أنه يعد بمثابة اتخاذ قرار Decision Making، إذ يتضمن الاختيار من بين بدائل متاحة Alternatives وكذلك يتضمن نوعًا من الابتكار والإبداع Innovation.

وبما أن التخطيط مرتبط بالمستقبل، فهو يعتمد أساسا على التنبؤ، ولذا يعد التنبؤ المبني على الأسس العلمية ركيزة للتخطيط الجيد. وتوجد ثلاثة أنواع رئيسة للتنبؤ وهي:

- **التنبؤ طويل الأجل:** وهو المرتبط باحتياجات المنظمة أو الهيئة للتخطيط طويل الأجل.
- **التنبؤ قصير الأجل** وهو المرتبط بالاحتياجات الفورية لتلك المنظمة أو الهيئة أو باحتياجاتها في القريب العاجل.
- **التنبؤ المتحرك أو المستمر** Rolling Forecast : هو المرتبط بإعادة النظر أو تحديث أو تعديل التنبؤات كلما اقترب موعد تحقيق أحد الأهداف الهامة أو كلما توافرت معلومات جديدة أو تغيرت الظروف.

ولذا فإن عملية التخطيط يجب أن تعتمد على وثائق مرتبطة بها، وهي:

- **وثيقة الأهداف.**

- السياسات والإجراءات.

- الموازنات التخطيطية.

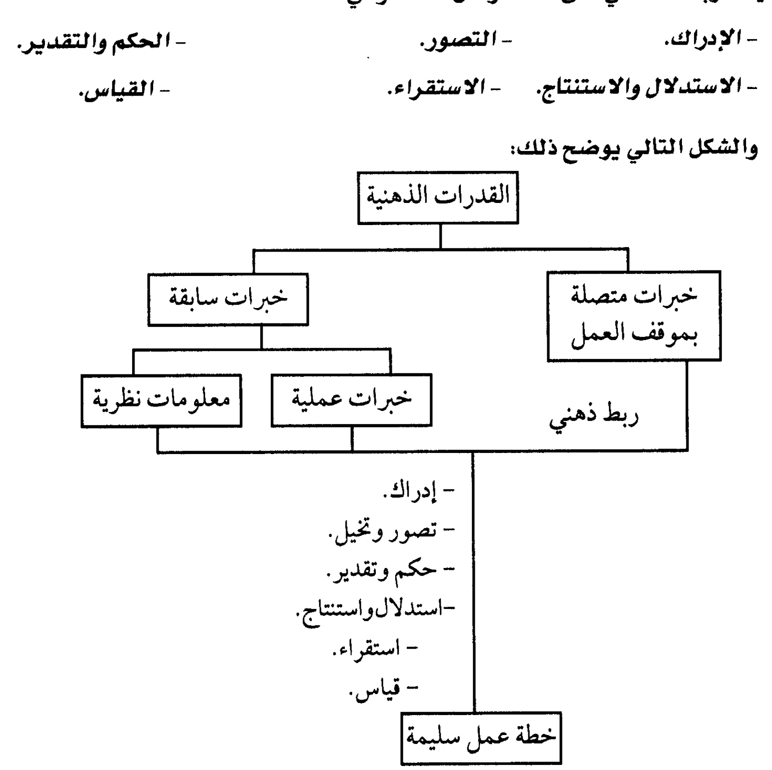
- البرامج والجداول الزمنية.

ولقد ركز ديفيز Davis على القدرات الذهنية كأساس للتفكير في حل المشكلات المرتبطة بعملية التخطيط، وذلك للوصول إلى حلول إيجابية واتخاذ قرارات بشأنها عن طريق الربط الذهني بين الخبرات السابقة والخبرات المتصلة بموقف أو مشكلة ما، **وتؤسس عملية الربط الذهني على عدة عوامل هامة، وهي:**

- الإدراك. ***- التصور.*** ***- الحكم والتقدير.***

- الاستدلال والاستنتاج. ***- الاستقراء.*** ***- القياس.***

والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (١) يوضح العوامل المؤثرة على الربط الذهني

ويرى كل من كمال درويش ومحمد الحماحمي وسهير المهندس أن التخطيط يعد مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالاحتياجات التي يتطلبها هذا المستقبل والظروف التي قد يواجهها؛ حتى يمكن تحديد ما يجب عمله والمسئول عن هذا العمل والزمن الذي يستغرق في العمل وذلك في ضوء حقائق مؤكدة وخبرات سابقة يكفل تحقيق الأهداف المقررة، أي أن التخطيط يتضمن تقرير ما يجب عمله مقدمًا في ضوء الأهداف المقررة مسبقًا.

بما أن التخطيط هو التفكير أو التنبؤ أو استقراء المستقبل، فإنه يثير تساؤلات عديدة لإيجاد إجابات علمية عليها، من خلال التفكير المنطقي والموضوعي، وإتباع الأسلوب العلمي في دراسة تلك التساؤلات، **ومن أهم التساؤلات التي تثيرها عملية التخطيط ما يلي:**

- ما هي الأهداف المراد تحقيقها؟
- ما هي أولوية تلك الأهداف؟
- ما هي أفضل الطرق لتحقيق الأهداف؟
- ما هي الاحتياجات المناسبة لتحقيق الأهداف؟
- أين يتم الأداء؟
- متى يتم الأداء؟
- من المسئول عن الأداء؟
- كيف يتم الأداء؟
- ما هي التوقعات؟
- ما هي المشكلات المتوقعة؟
- كيف يمكن التغلب على تلك المشكلات؟
- كيف تتم عملية المراقبة والمتابعة لسير العمل وفقًا لمراحله؟
- كيف يتم تقويم المشروع ومراحل تنفيذه؟

للتخطيط أهمية ومزايا عديدة نبرزها في النقاط التالية:

- **توضيح أهداف المشروع المراد تحقيقه وبلورتها،** إذ إن من واجبات التخطيط تحديد الأهداف ورسم السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق هذه الأهداف.
- **توضيح فلسفة العمل الجماعي لإنجاز الأهداف،** إذ إن ذلك يتطلب التعاون والتكامل

بين فرق العمل في ضوء الفلسفة المحددة لتحقيق الأهداف.

- **تحديد المسار الذي يجب إتباعه لتنفيذ المشروع**، حيث إن التخطيط يحدد الإجراءات التي يتم اتخاذها في كل مرحلة من مراحل العمل.

- **التحديد الكمي والنوعي للإمكانيات المادية والبشرية التي يحتاجها المشروع**؛ لتحقيق أهدافه، وفقًا للظروف المتاحة.

- **وضع تصور لكيفية الاستفادة من الإمكانات المادية والبشرية المتاحة** أقصى استفادة ممكنة، وذلك لتحقيق أهداف المشروع بأقل تكلفة ممكنة.

- **تحديد الوقت الذي تتطلبه كل مرحلة من مراحل المشروع**، وكذلك الربط بين المراحل المختلفة للعمل لتحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد، وفقًا لبرامج العمل والجداول الزمنية.

- **التنبؤ بالمشكلات والعمل على تفاديها ومواجهتها** وإيجاد الحلول المناسبة لتلك المشكلات لمعالجتها.

- **يزيد من فاعلية الرقابة**، إذ إنه لا يمكن الحكم على ما تم إنجازه من أعمال بأنه مطابق أو غير مطابق إلا من خلال ما هو مخطط له.

- **يزيد من الكفاءة Efficiency الإدارية**، وذلك نتيجة أن العاملين بالمشروع يكونوا على علم بالأهداف والسياسات والإجراءات التي سوف يتبعونها لتحقيق الآمال، مما يتطلب تضافر الجهود وزيادة الجهد المبذول، ومن ثم زيادة الكفاءة الإدارية.

- **يوفر التخطيط مدخلًا منظمًا للاهتمام باحتمالات المستقبل والتنبؤ بأحداثه**، والعمل على مواجهة ما قد يطرأ من أحداث أو احتمالات ومتغيرات.

إستراتيجية التخطيط

تتضمن إستراتيجية التخطيط ما يلي:

- تحديد الأهداف بوضوح حتى يتم في ضوئها بناء الخطط وفقًا لما تم تحديده من أهداف تحقق آمال المشروع.
- ترتيب الأولويات وفقًا للأهمية النسبية، والمقصود بها اختيار العمليات التي تعطى الأولوية أو الأهمية عن غيرها في الخطة، وإن كان يتحكم في ذلك الإمكانات المادية.

- التنبؤ باحتمالات المستقبل، وذلك يتطلب أن تكون الخطط الموضوعة ذات قدرة على التكيف مع الاحتمالات المستقبلية.

- تقرير الجوانب المختلفة من حساب الإمكانات المادية والبشرية وكذلك الظروف البيئية والاجتماعية.

- أن تكون التقديرات والحسابات المرتبطة بالخطط مراعية للظروف الواقعية، وذلك حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة.

- توافر المرونة في الخطط بمواجهة التغيرات غير المتوقعة والتي قد تحدث، وذلك حتى يمكن التغلب على المشكلات التي قد تطرأ نتيجة هذه التغيرات غير المتوقعة.

- متابعة الخطط وتقويمها، وذلك حتى يمكن تحديد السلبيات في التنفيذ، وكذلك الإيجابيات والعمل على معالجة هذه السلبيات وتدعيم الإيجابيات.

ويمر التخطيط بعدة مراحل أو خطوات رئيسة حتى يتحقق له مستوى عال من الكفاءة والفاعلية. ومن أهم الخطوات الرئيسة لتخطيط نشاط المشروع، ما يلي:

١ - **تحديد الأهداف الرئيسة للمشروع**، والتي توضح الاتجاه العام النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي.

٢ - **القيام بتحليل شامل لنشاط المشروع واتجاهاته وإجراء التنبؤات** وذلك من خلال:

أ- جمع البيانات والمعلومات.

ب- تحليل الموقف في الماضي والحاضر.

ج- إجراء التنبؤات.

د- وضع الفروض.

٣- **ترجمة الأهداف الرئيسة إلى أهداف مرحلية** أو تخصصية بصورة محددة وواضحة حتى يمكن تحقيقها وفقًا لأولوياتها.

٤ - **تعيين الوظائف الرئيسة والبحث عن مجالات العمل البديلة**، وذلك وفقًا للأهداف المراد تحقيقها.

٥- **تقويم لمجالات العمل البديلة واختيار البديل الأمثل** الذي يتمشى مع الإمكانات والظروف المتاحة.

٦- **اختيار طرق التطبيق ورسم الخطط الفرعية والتكميلية** التي تتناسب مع ما هو متوافر من إمكانات مادية وبشرية.

٧- **إعداد الموازنة التخطيطية** التي يتم وضعها في ضوء التنبؤ بالظروف المستقبلية وتحليل الافتراضات عن المستقبل.

٨- **المتابعة**، وذلك حتى يمكن التأكد من أن العمل بالمشروع يسير وفقًا لما هو مرسوم له في الخطة.



مبادئ التخطيط الفعال

لكي يحقق التخطيط الغرض منه، فإنه يجب مراعاة بعض المبادئ الهامة التي تؤثر في نجاح التخطيط وزيادة فاعليته، **وأهم تلك المبادئ ما يلي:**

- يجب بناء الخطة في ضوء هدف واضح وصريح ومحدد، مما ييسر عملية التخطيط وترشيد الخطوات المتبعة في ذلك.

- يجب أن تكون الخطة مفهومة وواضحة وتتميز بالدقة، مما يتيح الفرصة لاستيعابها من قبل القائمين على وضعها موضع التنفيذ.

- أن تكون الخطة اقتصادية ومراعية للإمكانات والموارد المادية والبشرية المتاحة التي يتطلبها المشروع.

- أن تتميز الخطة بالمرونة حتى يمكنها مقابلة الظروف المتغيرة والطارئة، ومن ثم مواجهة المشكلات التي قد تطرأ.

- أن تكون قابلة للمتابعة عند التنفيذ مما ييسر تقويم الأداء أو العمل، ومن التأكد من أن الأعمال تتم وفقًا لما هو محدد لها.

- يجب أن يعتمد التخطيط على الوثائق والحقائق والتفكير الموضوعي، وذلك حتى يتم وفقًا للأسس والمبادئ العلمية.

- أن يشارك في التخطيط كل من له دراية علمية وخبرة بمجال التخطيط، وذلك حتى يمكن الاستفادة من ذوي التخصص والخبرة في هذا المجال.

ولقد أكد فايول Fayol على عدة معايير هامة يجب توافرها في الخطة لكي تكون فعالة، وهي المعايير التالية:

الوحدة: وذلك يعني أن تكون الخطط الفرعية متناسقة ومتكاملة فيما بينها، ومن ثم تكون وحدة واحدة وبحيث لا تتعارض تلك الخطط الفرعية أو بعضها أو أحداها مع الخطة ككل.

الاستمرارية: والمقصود بمعيار الاستمرارية أن يكون التخطيط مستمرًا طالما أن المشروع ما زال مستمرًا.

الدقة: يرتبط معيار الدقة بمدى مطابقة بيانات التنبؤ بواقع المستقبل، وأنه كلما كان الفرق ضئيلًا بين التنبؤ وبين واقع المستقبل، كان التخطيط دقيقًا، ومن ثم تتسم الخطة بالدقة.

المرونة: ويعني معيار المرونة أن الخطة تتصف بقدرتها وقابليتها للتكيف مع المتغيرات والظروف التي قد تطرأ مستقبلًا.

إلا إنه توجد أسباب عديدة لفشل التخطيط وعدم تحقيقه للغرض، ومن أهم تلك الأسباب ما يلي:

- الاستعانة بخبراء من خارج المشروع لوضع الخطة الكاملة للمشروع، ومن ثم لا يتوافر فيهم عنصر الدراية بظروف المشروع.
- الاعتماد على الإحصائيات والأرقام غير الدقيقة أو عدم فهم مدلولات تلك الإحصائيات أو الأرقام.
- المبالغة في الاعتماد على نتائج البحوث، وكذلك المبالغة في وضع خطة مثالية بنسبة ١٠٠٪ للخطط طويلة المدى.
- عدم توفر القدرات والكفاءات والمهارات التي تتطلبها عملية التخطيط لدى الأشخاص الذين يقومون بعملية التخطيط.
- المبالغة في عقد الاجتماعات واجتماع اللجان المتعددة التي تقوم بالتخطيط بدون مبرر.
- عدم تحقق التناسق والتآزر بين الخطط وبعضها، مما يؤدي إلى عدم التكامل وحدوث العديد من المشكلات التي تعوق تنفيذ هذه الخطط.
- عدم تحديد المسئولين عن تنفيذ كل جزء من أجزاء عمليات التخطيط، مما يؤدي إلى

غياب المحاسبة عن تنفيذ المهام الموكلة إلى المسئولين عنها.

- عدم مطابقة التخطيط لما هو واقع وللظروف المتاحة مما يترتب عليه العديد من المشكلات التي تعوق الأهداف المقررة.

ولذا يجب لتفادي أسباب فشل التخطيط مراعاة الأسلوب العلمي والأسس الإدارية ومبادئ التخطيط واختيار بدقة وموضوعية القائمين بعملية التخطيط.



واجبات التخطيط

ترتبط عملية التخطيط بتحديد الأهداف وفقًا لمعايير علمية، ومن ثم المدخلات Inputs الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، وكذلك تحديد ورسم السياسات والإجراءات التي توضح طرق استخدام المدخلات وفقًا لبرامج العمل وللجدول الزمني المحدد لانجاز المهام ولتحقيق الأهداف وفي ضوء الميزانيات.

ولذا فإن أهم واجبات التخطيط يمكن تحديدها في:

- وضع الأهداف والمعايير.
- رسم السياسات والإجراءات.
- التنبؤ وإعداد الموازنات.
- وضع برامج العمل والجداول الزمنية.

١- وضع الأهداف والمعايير.

يشير جوليك Gulick إلى أن أفضل ضمان لفاعلية الإدارة: هو تحديد الغرض أو الهدف بوضوح.

وذلك لأن فاعلية الإدارة تتأثر بانتقاء الأهداف، فالانتقاء الجيد للأهداف يزيد من فاعلية الإدارة، في حين أن الانتفاء العشوائي للأهداف يقلل من تلك الفاعلية، مما يشير إلى عدم الدقة في التخطيط.

وتعد الأهداف الركيزة التي تعتمد عليها السياسات، حيث إن السياسات تعد انعكاسًا للأهداف، إذ يشير أنتوني Anthony إلى أن الإستراتيجيات Strategies تعتمد على تحديد أهداف المنظمة أو الهيئة، وعلى التغيرات التي تطرأ على هذه الأهداف، وعلى الإمكانات المستخدمة لتحقيقها، وكذلك على السياسات التي تحكم تدبير واستخدام هذه الإمكانات والتصرف فيها.

فالأهداف تُعد مرشدًا نحو الغاية المنشود تحقيقها، فهي تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية، فالأهداف تعد بمثابة النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي، ولذا فإن الأهداف تتنوع إلى ما يلي:

١- **أهداف إستراتيجية Strategic**: وهي تعبر عن النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد، والتي يطلق عليها أهداف طويلة المدى.

٢- **أهداف تكتيكية Tactical**: وهي تُعبر عن المطلوب تحقيقه من نتائج في الأجل القصير، والتي يطلق عليها أهداف قصيرة المدى أو الأهداف المرحلية. وتلك الأهداف تشتق من الأهداف الإستراتيجية.

كما توجد عدة معايير يجب مراعاتها في عملية وضع وتحديد الأهداف؛ حتى تصبح الأهداف ذات فاعلية في الإدارة. ومن أهم المعايير التي يجب مراعاتها، المعايير التالية:

- أن تنبع من فلسفة المجتمع وتساير الأهداف القومية التي تحددها الدول، وذلك حتى يحدث التناسق والتناغم بين الأهداف التي يتم تحديدها وفلسفة المجتمع.

- ترتبط إلى حد مقبول بحاجات الأفراد، إذ إنه كلما كانت تلك الأهداف معبرة عن حاجات الأفراد، كلما كانت دافعًا لمزيد من العمل من قبل العاملين لتحقيقها.

- تتميز بوضوح المعنى والمفهوم، وذلك يؤدي إلى الفهم والاستيعاب الجيد لما يراد تحقيقه من المشروع دون غموض.

- تتصف بالتكامل والشمول، إذ إن الأهداف المقررة للمشروع يجب أن تعمل في اتجاه واحد وأن يكمل بعضها البعض؛ حتى يتحقق لهذه الأهداف مبدأ التكامل والشمول.

- أن تكون واقعية بحيث يمكن تحقيقها بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة والظروف المتيسرة.

- تحليل الأهداف المركبة إلى أهداف تخصصية أو مرحلية، وذلك حتى يمكن أن يكون لكل مرحلة من العمل أهدافها، ومن ثم بانتهاء مراحل العمل تكون الأهداف العامة أو

الرئيسة أو المركبة قد تحققت.

- يمكن قياس نتائجها. فلكي يكون للأهداف قيمتها العملية فإنه يجب أن تكون نتائجها قابلة للقياس Measurable ومما يعني أن تكون موضوعة بشكل كمي Quantitative أو في شكل رقمي، ومما يتطلب وضع تحديد مجالات النتائج Result areas ثم وضع معايير Standards لقياس تلك النتائج.

- متسلسلة منطقيًا في سلم الأهمية والأولويات، وذلك بترتيبها وفقًا لأهميتها وإعطاء الأولوية للأهداف ذات الأكثر أهمية.

- أن تكون نابعة من منطلق النتائج والمخرجات؛ لتعبر عما يراد الوصول إليه من خلال المشروع.

- قابلة للتغيير والتطوير، وفقًا لما تسفر عنه نتائج الرقابة أو التقويم وفقًا لسير مراحل العمل.

وتتضح أهمية تحديد الأهداف في النقاط التالية:

- تحديد الأهداف يعد بداية نقطة الانطلاق في التخطيط، إذ يتم التخطيط للمشروع في ضوء هذه الأهداف.

- تحدد الأهداف الاتجاه العام للمجهودات الجماعية بغرض تفعيل التعاون بين مختلف المسئولين عن المشروع لتحقيق أهدافه.

- الأهداف تيسر عملية التنسيق بين مجهودات الأفراد والوحدات من خلال استيعابها والتعاون على تحقيقها دون التداخل أو التعارض في الأعمال.

- تعد الأهداف بمثابة دافع لكل فرد في المجموعة للقيام بالعمل حتى يحقق النجاح في المهام الموكول إليه القيام بها.

- تعد مقياس للرقابة ولتقويم الأداء أثناء التنفيذ أو بعد الانتهاء منه من خلال قياس النتائج ومدى مطابقتها للأهداف.

- مرشدة بقدر الإمكان لطرق ووسائل تحقيقها، فهي معبرة عن ما يجب عمله وبلوغه، حتى يمكن تحقيق آمال المشروع ورسالته

- توحي بالاستفادة من الإمكانات المتاحة بطريقة مثالية، إذ إن طبيعة الأهداف هي التي تحدد طبيعة الإمكانات وكيفية الاستفادة منها.

- تتضمن قدرًا من التحدي لقدرات القائمين بتحقيقها، حيث يسعون إلى بذل أقصى

جهد لهم لإثبات قدراتهم على النجاح في تحقيق الأهداف المقررة.

- تعبر عن فلسفة وسياسة الهيئة أو المنظمة، ولذا فإن يجب أن تتسم بالصدق وتعبر عن حاجات العاملين والتطلعات المستقبلية للمنظمة.

٢- رسم السياسات Policy Making والإجراءات Procedures:

يُعرف رالف ديفز Ralph Davis السياسات الإدارية بأنها تعبير صريح أو مضمون عن المبادئ والقواعد التي وضعتها القيادة التنفيذية لتسترشد بها المنظمة لضبط الفكر والعمل التنظيمي.

ويرى جلوفر Glover أن السياسة الإدارية تعد مبدأ مرشد سبق إقراره مبني على الأهداف – فهو من ثم الذي يحكم أعمال المشروع ويمكن منه استنباط التعليمات الأساسية للتصرف.

ويصف كل من كيلي Kelly ولازر lazer السياسة الإدارية بأنها مجموعة من القواعد الموضوعة على مستوى عال من السلطة لتوجه القرارات التي تتخذ على مستوى أقل.

ويعرف كل من **السيد شلتوت** و**حسن معوض** السياسة الإدارية بأنها القواعد أو المبادئ والأسس التي توضح طريقة العمل لتنفيذ المشروع.

وكذلك يشير ألدرسون Alderson إلى السياسة الإدارية بأنها: مجموعة من القواعد العامة التي تحكم استخدام مصادر المنشأة في الوصول إلى أهدافها.

ويرى ماينارد Maynard أن السياسة الإدارية: تشمل مجموعة محددة من التصرفات التي سبق تحديدها من أجل الحصول على إجراء موحد طالما يوجد تشابه إلى حد كبير في الظروف.

ويشير **كمال أبو الخير** إلى السياسات الإدارية بأنها: الإطار العام الذي تعمل في نطاقه الإدارة؛ لأنها تعبر عن اتجاهات الإدارة لما ينبغي أن يكون عليه سلوك الأفراد وأعمالهم، ومن ثم تعد المرشد لاتخاذ القرارات في المنظمات.

الاختلاف بين السياسات Policies والإجراءات Procedures:

السياسات ما هي إلا قواعد عامة توضح بشكل عام ما يجب عمله وما لا يجب عمله، في حين أن **الإجراءات** ما هي إلا خطوات تفصيلية محددة تأتي الخطوة منها بعد الأخرى وفقًا لتتابع زمني.

فالإجراءات توضح بشكل محدد الخطوات الواجب إتباعها بشكل روتيني؛ مما يؤدي إلى انعدام التفكير في المستقبل في كيفية التنفيذ في كل مرة، ومن ثم يزداد مستوى الكفاءة.

ويعرف الدرسون Alderson الإجراءات بأنها طريقة موضوعة سلفا عن كيفية تنفيذ أعمال روتينية.

ويشير كل من ألن Allen وهاميلتون Hamilton إلى ضرورة أن تكون السياسات مكتوبة إذ إن ذلك يعد أفضل طريق لوضعها موضع التنفيذ.

ويعد وضع السياسات مرحلة أعلى من مرحلة وضع الإجراءات، إذ إن السياسات يتم وضعها من قبل من لديهم سلطة الإدارة العليا في المنظمات أو الهيئات كما أنه يجب وضع الإجراءات في ضوء نطاق السياسات الموضوعة.

فالإجراءات تُعد انعكاسًا للسياسة Reflection of policy كما تتضمن الإجراءات وسائل مراقبة الأداء وتعمل على التدعيم المستمر للسياسات الموضوعة. فالسياسات ينبغي أن تدعم بإجراءات حتى يمكن تحقيق الأهداف؛ ولذا فإن السياسات تحدد الإطار العام الذي يحكم تحديد الإجراءات أو خطوات التنفيذ.

الاختلاف بين السياسات والتعليمات والهدف:

يتضح الاختلاف بين السياسات والتعليمات من خلال أن السياسات تُعبر عن قواعد عامة توضع من قبل المديرين في المستويات العليا؛ لترشيد وضبط الفكر التنظيمي والأعمال في المستويات الإدارية الأقل، وإذا كانت تلك القواعد جامدة ومحددة فإنها تصبح تعليمات واجبة التنفيذ حرفيًّا.

أما الاختلاف بين السياسات والهدف: فإنه يتبين من خلال توضيح أن الهدف يُعبر عن ما يراد تحقيقه وإنجازه، بينما السياسات تُعبر عن المسار المتبع لتحقيق الهدف.

للسياسات الإدارية أهمية وفوائد هامة تؤثر في نجاح العملية الإدارية وتحقيق الأهداف المراد بلوغها. وفي النقاط التالية توضيح لأهميتها.

- تُعد جوانب مرشدة في التفكير في اتخاذ القرار، كما أنها توفر اتخاذ قرارات جديدة في المشاكل المماثلة.
- تفسر وتترجم الأهداف Interpret objectives وتحقق أفضل النتائج بكفاءة.
- تعد الإطار العام الذي تعمل في نطاقه الإدارة، إذ تحدد مراحل السير في المشروع

والخطوات الواجب إتباعها، ومن ثم تحقق التنسيق بين تصرفات مختلف العاملين.

- التعرف على مدى سلامة التصرفات نحو المشكلات المتوقعة، وذلك من خلال مقارنتها بما تحدده السياسات الإدارية من مبادئ وقواعد لضبط الفكر والعمل التنظيمي.

- تجنب حدوث الفوضى في إنجاز العمل من خلال تحديد ما يجب وما لا يجب أداؤه في العمل، إذ تعد من الوسائل الضرورية للرقابة.

كما توجد عدة مبادئ وشروط يجب توافرها في السياسات الإدارية؛ حتى يتحقق الهدف من رسمها ووضعها، ومن أهم تلك المبادئ ما يلي:

- تتفق مع فلسفة المجتمع وسياسته العامة، وذلك حتى يتحقق التناغم بينهما، ومن ثم عدم التعارض فيما بينهما.

- أن تُعبر عن آراء وفكر المنظمة أو الهيئة، مما يحفز العاملين بالمشروع على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف تلك المنظمة أو الهيئة.

- تكون واقعية وتؤدي إلى تحقيق الأهداف، وفقًا للإمكانات والظروف المتاحة، وذلك فيما يرتبط بالمواد المادية والبشرية.

- الاستناد في وضعها ورسمها إلى الحقائق العلمية، حتى تسند إلى قاعدة من البيانات المؤكدة.

- تكون واضحة المفهوم والمعنى، حتى يمكن للمسئولين والعاملين بالمشروع من فهم المراد منها.

- أن ترتبط رأسيًا وأفقيًا مع بعضها البعض ليتحقق التناسق والتجانس وتضافر جهود العاملين في المشروع.

- تتصف بالمرونة لإجراء التعديلات والتغييرات المناسبة كلما تطلبت الظروف أو المواقف ذلك.

بينما توجد عدة مبادئ أو شروط يجب أن تتوافر في الإجراءات حتى يتحقق الهدف منها، ومن أهم تلك المبادئ التي يجب مراعاتها، ما يلي:

- يجب أن توضع الإجراءات داخل إطار السياسة الإدارية للمشروع وتؤدي إلى تحقيق السياسات.

- يجب أن تؤسس الإجراءات على حقائق ومعلومات كافية عن الوضع الفعلي، وليس على

مجرد افتراضات.

- عند وضع الإجراءات يجب أن تكون خطوات التنفيذ التي تتضمنها الإجراءات مكملة لبعضها البعض، وغير متعارضة فيما بينها.

- يجب أن يتوافر للإجراءات عنصرًا الاستقرار Stability والمرونة Flexibility وذلك في وقت واحد.

- أن تتميز الإجراءات بالبساطة والوضوح مما يسهل من فهم القائمين بالتنفيذ لما هو مراد منها.

- يجب أن تكون الإجراءات مكتوبة حتى تكون مرجعا لكافة الخطوات التفصيلية للتنفيذ.

- أن تكون الإجراءات قابلة للتطبيق.

٣- التنبؤ وإعداد الموازنات:

إن التنبؤ Forecasting هو وضع افتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي ويحدث في الحاضر، ولذا فإن وضع موازنة تخطيطية يعتمد على التنبؤ، كما أنه لا يوجد قيمة عملية للتنبؤ، إذا لم يترجم في شكل موازنة تخطيطية.

فإعداد الموازنة يتم في مرحلة التخطيط، وتعد تجسيدًا للخطة الموضوعة لأوجه نشاط المشروع التي وضعت في ضوء التنبؤ بالظروف المستقبلية ووضع تحليل الافتراضات عن المستقبل.

وتعد الموازنات التقديرية نوع من إعداد الخطة أو الخطط في صورة مالية أو في صورة كمية، فبعد تقسيم الأعمال إلى أوجه النشاط والوظائف المختلفة التي يحتويها المشروع يصبح لكل وظيفة أو مجال موضع لميزانية تقديرية للوظائف، وكذلك توجد موازنات تقديرية خاصة بالأقسام، وتعد جزءا لا يتجزأ عن الموازنات الوظيفية، وتعرف أوجه النشاط والمجالات المحددة بمراكز الميزانية أو مراكز تكلفة.

ويتم تجميع كافة الموازنات الوظيفية في ميزانية موحدة أو رئيسة Budget Master ، وذلك لأن تجميع كل هذه الخطط المترجمة إلى أرقام والمرتبطة بكل جزئية في ميزانية موحدة يحقق التوافق والتنسيق بين أجزاء المشروع ككل في نطاق الهيكل التنظيمي.

ومن أهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند إعداد الموازنات التخطيطية، الاعتبارات التالية:

- أن تكون بمثابة أهداف نموذجية لقياس الأداء الفعلي والإرشاد إلى الأداء المقبول.
- إتباع مبدأ اللامركزية في تحضير وإعداد الموازنات Budget، مما يؤكد على أهمية الدراية الكاملة باحتياجات كل قسم أو وحدة بالمشروع.
- أن تكون أداة مساعدة للإداريين في تنفيذ مهام عملهم، وذلك من خلال مراعاة ما يحتاجونه لتنفيذ هذه المهام وتلبية الموازنات التخطيطية لهذه الاحتياجات.
- مراعاة الموضوعية وواقع الظروف المعاصرة والمتوقعة عند إعدادها، وذلك حتى يكون إعدادها مبنيا على أسس علمية.
- تحقيق عنصر التنسيق والتجانس والتكامل بين الموازنات الوظيفية، حتى يتحقق الهدف الرئيس من الميزانية الرئيسة أو الموحدة.

وتُعد الموازنات التخطيطية من أهم أدوات التخطيط، وأيضًا تُعد من أهم أدوات الرقابة، فإذا لم يحقق أي قسم من الأقسام ما هو متوقع منه «كمًا أو إيرادًا» فإن ذلك يستدعي المساءلة، وبحث ذلك، واتخاذ القرارات في ضوء النتائج لتصحيح المسار، كما أنه إذا تجاوز قسم من الأقسام ميزانيته، فإن ذلك قد يدل على وجود خطأ ما، ومن ثم يجب تداركه.

٤- وضع برامج العمل والجداول الزمنية:

يشير **سيد الهواري** إلى أنه بالرغم من وجود فرق بين برنامج العمل والجدول الزمني إلا أنه أصبح من الشائع استخدام مصطلح البرنامج الزمني ليحل محل البرنامج والجدول الزمني في نفس الوقت.

ويوضح **سيد الهواري** أن برنامج العمل يحوي مجموعة أوجه النشاط الواجب القيام بها ليحقق الهدف، أما الجدولة الزمنية Scheduling فهي تعني تحديد الوقت النسبي الذي يجب أن يبدأ فيه عملية معينة ،ولا سيما إذا كان يوجد عدة عمليات أو مراحل، في حين أن البرنامج الزمني يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبينا ميعاد الابتداء وميعاد الانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها، فهو وسيلة لربط العمليات المختلفة من أجل تحقيق هدف محدد.

ويشمل البرنامج الزمني عدد من السياسات والإجراءات والموازنات التخطيطية، وأنه بمجرد تحقيق الهدف والخطة فإن مهمة البرنامج تصبح منتهية بعد استنفاذ أغراضه.

وفي هذا الصدد يشير كل من كونتز Koontz، وأودونل O'Donnell إلى تلك

البرامج بقولهما: «**إنها مجموعة معقدة من السياسات والإجراءات المعتمدة برأس المال اللازم وميزانيات التشغيل والموضوعة لبدء سلسلة من الأعمال الزمنية**».

وتمر عملية وضع البرامج الزمنية بعدة خطوات رئيسة، وهي:

- **تقسيم العمليات المراد إنجازها** إلى عمليات فرعية ثم تقسم الأخيرة إلى عمليات أصغر وهكذا.. مما يؤدي إلى تحصين التخطيط وتيسير العمل في الخطة، كما أنه يؤدي إلى الاهتمام الملائم لكل جزء من أجزاء العمل.
- **يحدد البرنامج الزمني للتنفيذ** وفقًا للتسلسل المنطقي للعمليات، وكذلك صلة ودرجة الارتباط بين كل عملية وأخرى.
- **اتخاذ قرارات بشأن كيفية تنفيذ العمليات** وكم ونوع الإمكانات المادية والبشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.
- **تقدير الوقت اللازم لكل عملية** وفقًا لدراسة علمية وبحوث تجريبية تحدد ذلك الوقت في البرنامج الزمني.
- **تحديد موعد ابتداء كل عملية** وكذلك موعد انتهائها وربط تلك العمليات بعضها البعض، وذلك حتى يتم سير العمل وفقًا للتوقيتات المحددة له.
- **تحديد المسئولية عن تنفيذ البرنامج** أو إجرائه، والأفراد الذين يقومون بعملية المتابعة بغرض تيسير عملية التقويم.

نماذج للتخطيط في مجال التربية الرياضية والرياضة

يُعد التنبؤ الجيد والمبني على الأسس العلمية ركيزة للتخطيط الفعال، وذلك لأن التخطيط يكون مرتبطا بالمستقبل، ولذا فهو يعتمد أساسا على التنبؤ Forecast.

وللتنبؤ أربعة أغراض أساسية في مجال التربية الرياضية والرياضة، وهي:

- **التنبؤ بالإقبال على المشروعات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات والهيئات الرياضية.**
- **التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في الإقبال على تلك المشروعات.**
- **التنبؤ بمقدار التغير في تلك الاتجاهات.**
- **التنبؤ التقني** Technological Forcasting.

ولذلك فإن التنبؤ لتطوير التربية الرياضية والرياضة يجب أن يمر بالمراحل التالية:

- **دراسة تحليلية لفلسفة الدولة تجاه التربية الرياضية والرياضة.**
- **دراسة تحليلية لاحتياجات المجتمع.**
- **دراسة تحليلية لأدوار ومعطيات التربية الرياضية والرياضة للمجتمع.**
- **دراسة تاريخية وتوثيقية لمراحل تطوير التربية الرياضية والرياضة.**
- **دراسة علمية للمتغيرات العالمية في المجال.**

- دراسة مقارنة لنظم ومعطيات التربية الرياضية والرياضة في الدول المختلفة.

- دراسة تحليلية ونقدية للاتجاهات المعاصرة.

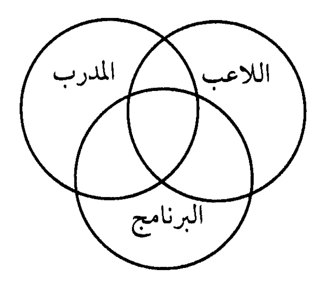
- وضع تصور للتنبؤ لتطوير التربية الرياضية والرياضة.

وفيما يلي سوف نوضح بعض نماذج التخطيط في مجال التربية الرياضية والرياضة، وذلك كالتخطيط للتدريب الرياضي، التخطيط لمناهج التربية الرياضية أو الرياضة المدرسية، التخطيط لمشروع إنشاء كلية للتربية الرياضية.

التخطيط للتدريب الرياضي:

فإن الوصول للمستويات الرياضية العالمية لم يكن وليد صدفة أو طريقة عشوائية، وإنما كان نتيجة لاستخدام أحدث الأساليب العلمية في التخطيط للتدريب الرياضي.

فقد أدى تصارع الدول المتقدمة على تحقيق الأرقام والمستويات العالية وتحقيق إنجازات رياضية عالمية، إلى اهتمامها بالبحث العلمي في مجال التدريب الرياضي، وكذلك إلى توجيه التكنولوجيا لميدان التدريب الرياضي للاستفادة منها في تطوير كل المتغيرات المرتبطة بالعملية التدريبية، ولذا أصبح التدريب ميدانًا ينصهر بداخله علوم طبيعية وعلوم إنسانية وأسس وحقائق علمية، ولذا فإن التخطيط للتدريب الرياضي ليس بالأمر اليسير نظرًا لتعقد وتشابك عناصر العملية التدريبية والتي يمكن توضيحها كالتالي:



شكل رقم (٢) يوضح عناصر العملية التدربية

وتتنوع خطط التدريب الرياضي، ومن أهمها: خطط التنمية الرياضية طويلة المدى، وخطط الإعداد الرياضي للبطولات الرياضية والتي من أهمها خطط الإعداد الأولمبي، خطط الإعداد للبطولات العالمية، خطط الإعداد للدورات العربية والإفريقية والأفروآسيوية.

مراحل التخطيط الفردي للبطولات الرياضية:

تتأسس خطط الإعداد للبطولات الرياضية على التخطيط الفردي الذي يهدف إلى الارتقاء بمستوى الرياضيين، وبما يحقق لهم الاشتراك في البطولات الرياضية وتحقيق نتائج طيبة.

ويمر التخطيط الفردي للبطولات الرياضية بالمراحل التالية:

١- دراسة وتحليل مستوى الرياضيين:

وتعتمد تلك المراحل على جمع العديد من المعلومات المرتبطة بالرياضيين ومستوياتهم؛ بهدف اختيار وتحديد الرياضيين الذين تسمح مستوياتهم بالاشتراك في برنامج الإعداد للبطولات القادمة في ضوء النتائج والأرقام المسجلة في اختباراتهم ونتيجة لدراسة مستوياتهم.

ومن النقاط التي يجب دراستها وتحليلها لتحديد مستوياتهم الرياضية نجد النقاط التالية:

- **دراسة عن ظروف معيشة الفرد الرياضي.**
- **دراسة الحالة البيولوجية للفرد الرياضي.**
- **دراسة مستوى الخصائص البدنية الأساسية لتخصصه الرياضي.**
- **دراسة المستوى المهاري.**
- **دراسة المستوى الخططي.**
- **دراسة المستوى التربوي والنفسي.**
- **دراسة درجة التفاعل الاجتماعي للفرد الرياضي.**
- **دراسة مستوى القدرات العقلية .**
- **دراسة لنتائجه المسجلة في المنافسات في الوقت الحاضر.**
- **دراسة تنبؤية عن مدى تطور نتائجه في المستقبل.**
- **تحديد قوة الدافعية لدى الفرد الرياضي للاشتراك في البطولات القادمة ومستوى الطموح لديه في تحقيق النتائج.**
- **تحديد درجة الاقتناع لتمثيل دولته في البطولات الدولية.**

٢- تحديد الأهداف المراد إنجازها ومعاييرها.

في ضوء نتائج الدراسات المرتبطة بالرياضيين ومستوياتهم والتي أوضحتها الاختبارات

والقياسات الصادقة والموضوعية، ومن خلال تحليل وتفسير تلك النتائج يتم تحديد الحد الأقصى للمستوى الذي يمكن أن يحققه الفرد الرياضي في نهاية المرحلة الأخيرة من خطة الإعداد الفردي للبطولات الرياضية.

كما أنه يتم تحديد أهداف للخطط الفرعية، وتحديد توقيت مناسب لتحقيقها، وذلك حتى تتكامل أهداف الخطط الفرعية أو مراحل الخطة مع بعضها البعض؛ لتحقيق أفضل النتائج، وبلوغ المستوى الرياضي المرجو.

وعند تحديد الأهداف المراد إنجازها يجب مراعاة المعايير التالية:

- أن تنبع من فلسفة الدولة وتساير الأهداف القومية:

وذلك يعني أن تنبع تلك الأهداف من فلسفة وسياسة المجلس القومي للرياضة في تمثيل جمهورية مصر العربية في الخارج في مجالات أنشطة النشء والشباب والرياضة، وتساير سياسة اللجنة الأولمبية المصرية في إعداد الفرق التي تقرر اللجنة اشتراكها في الدورات الأولمبية والعالمية والقارية والإقليمية، وسياسة الاتحادات الرياضية في إعداد الفرق الأهلية التي تمثل جمهورية مصر العربية في الدورات الأولمبية والعالمية والقارية والإقليمية، وفي البطولات العالمية والدولية والإشراف على تدريبها.

ولذا يجب ان تتفق الأهداف مع ذلك المعيار من حيث تحديد المستوى الرياضي الذي يسمح بتحقق البطولة أو مركز متقدم أو التمثيل المشرف.

- أن تتماشى الأهداف مع احتياجات وقدرات الفرد:

يجب أن تتناسب الأهداف مع مستوى طموح الفرد الرياضي، وألا تكون أهدافًا تتميز بصعوبة التحقيق؛ مما يؤدي إلى فشل الفرد الرياضي في تحقيق الأهداف قصيرة المدى أو الأهداف المرحلية -الأهداف التكتيكية- والتي تُعبر عن المطلوب تحقيقه من نتائج في الأجل القصير.

والفشل في تحقيق الأهداف التكتيكية سوف يكون له آثاره السلبية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى.

ولذا يجب أن تتمشى الأهداف مع احتياجات وقدرات الفرد الرياضي، وذلك بمراعاة أن يكون تحديد المستوى الذي يجب أن يصل إليه كل فرد يتماشى مع احتياجاته واستعداداته ومستوى نضجه وقدراته، ومن ثم تزداد الدافعية لديه للارتقاء بمستواه

ومواصلة التدريب بجدية وفقًا لمراحل الخطة وتحقيق الأهداف المرحلية حتى يبلغ الأهداف الاستراتيجية.

- أن تتميز الأهداف بوضوح المعنى والمفهوم:

يجب أن تكون الأهداف مصاغة بأسلوب لغوي يسهل فهم معناه، وأن تبتعد الصياغة عن المصطلحات الغامضة، حتى يمكن لجميع المسؤلين عن تنفيذ الخطة من إدراك المعنى المقصود.

كما أن وضوح الأهداف ييسر للمسئولين اختيار وتحديد أنسب الطرق والوسائل لتحقيقها، وييسر عملية التنسيق بين أفراد الجهاز الفني والإداري بحيث يتم التعاون فيما بينهم دون التداخل أو التعارض في عملهم.

فإذا كان أحد الأهداف يرمي إلى تنمية القوة العضلية للفرد الرياضي فيجب الابتعاد عن صياغته بالطريقة التالية «تنمية القوة العضلية»؛ لأنه سوف يصبح هدفا غامضا في معناه ولن يسهل فهمه.

ولكن يجب تحديد القوة العضلية، هل هي القوة القصوى؟ أم القوة المميزة بالسرعة؟ أم تحمل القوة؟ أم جميع أنواع القوة؟ كما يجب تحديد نسبة التنمية أو التطوير للقوة وفقًا لنوعها (٣٠٪)، أم (٢٠٪)، أم (١٠٪)؟

كما يجب تحديد فترة التدريب التي يتم خلالها تنمية نوع القوة ونسبة التنمية أو التطوير، هل تتم تلك التنمية في فترة الإعداد، أم في فترة المنافسات، أم في الفترة الانتقالية؟ وذلك خلال الخطة السنوية للتدريب.

- أن تتميز الأهداف بالإنجاز أو الواقعية:

ومعيار الإنجاز أو الواقعية يعني أنه يمكن تحقيق الأهداف أو إنجازها؛ ولذا فإنه عند اختيارها و تحديدها يتم مراعاة:

- أنه يمكن إنجازها لمسايرتها للأهداف القومية.

- مناسبة لقدرات الفرد الرياضي.

- التنبؤ بالمستوى المراد أن يصل إليه الفرد الرياضي مع كل مرحلة في الخطة، كان مبنيا على نتائج دراسات وأسس علمية ونتائج صادقة.

- ملائمة الأهداف للإمكانات والموارد المتوافرة.

- توفير الجهاز الفني المؤهل علميا في مجال التدريب التخصصي وكذلك تميزه بالخبرة في المكان.

- مبدأ التكامل والشمول في الأهداف.

- مبدأ الأهمية النسبية بحيث تتسلسل الأهداف منطقيا في سلم الأولويات أو الأهمية.

- تحديد الأهداف من منطلق النتائج والمخرجات.

- أن تكون الأهداف قابلة لقياس نتائجها.

وذلك المعيار يعني وضوح الأهداف بشكل كمي أو بشكل رقمي حتى يمكن قياس نتائجها.
وكذلك وضع وتحديد مجالات للنتائج ثم وضع معايير لقياس تلك النتائج.

-أن تتميز الأهداف بالمرونة

يجب أن تتميز الأهداف بالمرونة حتى يمكن تعديلها أو تطويرها وفقًا للمتغيرات المستحدثة.

٣- التخطيط للواجبات الأساسية لعملية التدريب الرياضي:

في ضوء تحديد الأهداف المراد إنجازها يتم التخطيط للواجبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل خطة الإعداد الفردي للبطولات الرياضية مع مراعاة أن يتوافر للخطة التنسيق والتكامل بين مراحلها المختلفة.

وفي مرحلة التخطيط للواجبات الأساسية يتم تحديد التدريبات والطرق والوسائل التي تحقق تلك الواجبات والمرتبطة بتنمية:

- القدرات البدنية. - المستوى المهاري. - القدرات الخططية - المستوى المعرفي.
- المستوى الوجداني. - القدرات العقلية. - التفاعل الاجتماعي. - المستوى التربوي.

٤- تحديد الأسس الجوهرية لعملية التدريب الرياضي:

وفي تلك المرحلة يتم تشكيل حمل التدريب وفقًا للأسس والمعايير العلمية، كما يجب تحديد أنسب طرق التدريب الرياضي وبما يتماشى مع طبيعة الواجبات الأساسية، ومع فترات التدريب السنوية، ومدة كل فترة، وذلك بغرض الوصول بالفرد الرياضي إلى المستوى المراد بلوغه في فترة المنافسات، وهي الفترة المقررة لإقامة البطولة.

كما يجب مراعاة جميع العوامل التي تؤدي إلى حدوث ظاهرة الحمل الزائد والتي تتسبب في انخفاض مستوى الفرد الرياضي، والعمل على تجنب تلك العوامل.

التخطيط لمناهج التربية الرياضية المدرسية:

يتطلب التخطيط لمناهج التربية الرياضية دراسات مستفيضة لاحتياجات المجتمع، ولخصائص مراحل النمو، وللإمكانات، وفي ضوء تلك الدراسات يتم تحديد الأهداف واختيار المحتوى من النشاط، وذلك بغرض تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية.

ومناهج التربية الرياضية تسعى لتواكب التقدم العلمي الذي يتميز به العصر الحديث؛ ولذا تعتمد في بنائها على الأسس العلمية والتربوية الحديثة؛ حتى تسهم في تحقيق احتياجات المجتمع والأفراد، مسايرة في ذلك الفلسفة التربوية للمجتمع.

مراحل التخطيط لمناهج التربية الرياضية المدرسية:

لبناء مناهج التربية الرياضية المدرسية وفقًا للتخطيط الجيد المبني على الدراسات ونتائج البحوث العلمية، فإن التخطيط يمر بعدة مراحل، وهي:

١ - تحديد السياسة العامة للمجتمع:

إن أهداف التربية سواء تفرعت من فلسفة تربوية أو تجسدت كسياسة تعليمية أو استراتيجية تربوية، فهي لا تستمد من خارج حياة الأفراد، ولا تبتعد عن حركة المجتمع، بل تشتق من حياة الأفراد والمجتمع، وتتطور بتطور مقوّمات هذه الحياة.

وتستمد التربية الرياضية أهدافها وسياستها من أهداف التربية التي تساير اتجاهات الدولة؛ ولذا فإن السياسة العامة للتربية الرياضية تكون:

- **إعداد جيل يتوافر في بنائه تكامل النمو العقلي والنفسي والبدني والاجتماعي.**
- **التعرف على الفروق الفردية بين المتعلمين والعمل على توجيهها التوجيه المناسب.**
- **تزويد المتعلمين بالحقائق والخبرات وبالقدر المناسب لمراحلهم السنية.**
- **تحفيز المتعلمين لممارسة أوجه النشاط المختلفة وإتاحة الفرص أمامهم للانطلاق نحو فروع التربية الرياضية.**
- **إعداد الطاقات البشرية اللازمة لأوجه النشاط الجماعية المختلفة «الترويحية، والكشفية، والإرشادية».**

٢- تحديد أهداف المنهج:

إن أهداف المنهج التربوية تتأثر بالتقدم وبالتطور الحضاري، ولذلك فإن أهم الأسس التي يتم في ضوئها تحديد أهداف مناهج التربية الرياضية، هي:

- **البناء الاجتماعي للدولة**: إن ارتباط الأهداف التعليمية بالنظم الاجتماعية يعد أمرًا طبيعيًّا، إذ إن المدرسة بطبيعتها مؤسسة تعليمية واجتماعية تعمل على استمرار المجتمع وإعداد الأفراد للقيام بمسئولياتهم وواجباتهم نحو مجتمعهم.
- **المرحلة التعليمية وطبيعة المتعلمين**: إن المرحلة التعليمية وطبيعة المتعلمين تحدد أهداف مناهج التربية الرياضية. فالأهداف يجب أن ترتبط بذاتية واستعدادات وقدرات وحاجات المتعلمين.

ولتحديد أهداف المنهج يتم مراعاة تحديد أهداف من النوع الاستراتيجي وأهداف من النوع التكتيكي.

- **الأهداف الإستراتيجية : وهي الأهداف طويلة المدى، ويمكن تحديد الأهداف التالية كأهداف إستراتيجية :**

- تحقيق النمو المتكامل للمتعلمين.
- تنمية اللياقة البدنية.
- إكساب المتعلمين للمهارات الحركية لأوجه النشاط الرياضية المختلفة.
- الإعداد للبطولة الرياضية.

- **الأهداف التكتيكية : وهي الأهداف قصيرة المدى ويمكن تحديد الأهداف التالية كأهداف تكتيكية :**

- تنمية القوام المعتدل.
- تنمية عنصر المرونة.
- تنمية عنصر القوة العضلية.
- تنمية التذوق الحركي.
- الكشف عن المواهب الرياضية.

إلا أنه يجب الوضع في الاعتبار أن الأهداف الإستراتجية يمكن أن تكون في مرحلة

متقدمة أهدافًا تكتيكيةً لأهداف أخرى أبعد منها.

بمعنى إذا كانت اللياقة البدنية هدفًا إستراتيجيًا في مرحلة من المراحل كانت والأهداف التكتيكية التي انبثقت منها هي: تنمية القوة العضلية، عنصر المرونة، عنصر السرعة، عنصر التوافق، إلا أن اللياقة البدنية يمكن أن تصبح في مرحلة متقدمة هدفًا تكتيكيًا لهدف إستراتيجيٍّ آخر أبعد، وهو النمو المتكامل للفرد.

٣- تحديد محتويات المنهج:

إن عملية اختبار محتويات المنهج: هي العملية الإجرائية التي تحوّل الأهداف التعليمية من مجرد تطلعات إلى كونها حصائل تعليمية وتربوية.

ويمكن أن يشتمل منهج التربية الرياضية للمرحلة التعليمية الثانوية للبنين على أوجه النشاط التالية:

- *الإعداد البدني العام.* - *ألعاب القوى.* - *الجمباز.* - *كرة القدم.*
- *كرة السلة.* - *الكرة الطائرة.* - *كرة اليد.*

ولذا فإنه يجب تحديد أوجه النشاط التي سوف يشتمل عليها المنهج قبل تحديد المحتوى، وبناء على ذلك يتم تحديد محتوى كل من تلك الأوجه من النشاط.

٤- وضع تصور للبرامج التنفيذية:

وخلال تلك المرحلة من التخطيط للمنهج يتم وضع تصوُّرٍ للمهارات وللتدريبات المرتبطة بمحتوى كل نشاط.

وليكن التصور أن المهارات التي اختيرت لنشاط كرة السلة ضمن منهج التربية الرياضية للبنين بالمرحلة الثانوية، هي:

- **التمرير**: التمريرة الصدرية ، المرتدة، من فوق الرأس.
- **تنطيط الكرة**: مع تغيير السرعة، تغيير الاتجاه، التوقف.
- **التصويب**: من الثبات باليدين، بيد واحدة من الحركة.
- **الدفاع**: الربط بين حركات الدفاع والمكان المناسب للدفاع.
- **الهجوم**: متابعة هجومية، التمرير السريع والقطع واستلام التمريرة والتصويب.

ويجب أن نحدد التدريبات المرتبطة بكل مهارة وأن يتم تدريب المتعلمين على تلك

المهارات وفقًا للوحدات التعليمية، وكذلك يتم تحديد عدد الدروس لتعلم تلك المهارات.

ويتم تحديد «١٢» درسًا من كل عام دراسي لتعليم المهارات المراد تعليمها في كرة السلة في المرحلة الثانوية، ويشترط أن تكون تلك الدروس متتابعة.

التخطيط لمشروع إنشاء كلية للتربية الرياضية:

إن التخطيط لمشروع إنشاء كلية للتربية الرياضية لا تختلف أسسه العلمية عن تخطيط مشروع آخر، وإن كانت التساؤلات هي التي سوف تختلف.

أهم التساؤلات التي يثيرها التخطيط لإنشاء الكلية:

- ما هو الهدف من إنشاء الكلية.
- ما هي الفوائد التي تعود على المجتمع من إنشائها؟
- ما هي الأعداد المتوقع التحاقها بها؟
- ما هو الموقع المناسب لإنشائها؟
- من سيكون المسئول عن تنفيذ المشروع؟
- ما هي المدة التقديرية لعملية الإنشاء؟
- ما هي التكاليف التقديرية لعملية الإنشاء؟
- من سوف يكون المسئول عن الإشراف؟
- ما هي المشكلات المتوقعة؟
- ما هي البدائل لحل المشكلات؟
- كيف سوف يتم تقويم مراحل تنفيذ المشروع؟

مراحل تخطيط المشروع لإنشاء الكلية:

بعد إجراء الدراسات والتنبؤات التي تفيد تلك التساؤلات السابقة، وبعد اتخاذ القرار بإنشاء الكلية، فإن التخطيط يسير في المراحل التالية:

أولًا: تحديد أهداف إنشاء الكلية:

يجب تحديد الأهداف بوضوح، ومع مراعاة أن تكون تلك الأهداف نابعة من حاجات

المجتمع ومتمشية مع الفلسفة التعليمية والتربوية للدولة، وذلك مثل الأهداف التالية:

- إعداد المتخصصين في تدريس وتدريب وإدارة الأنشطة الرياضية والترويحية.
- إعداد القيادات للعمل في مجال رعاية الشباب.
- المشاركة الإيجابية مع الهيئات والمؤسسات المعنية بتطوير التربية الرياضية في المجتمع.
- تقديم الاستشارة العلمية للهيئات الحكومية والأهلية في مختلف مجالات التربية الرياضية والرياضة والترويح.

ثانيًا: رسم السياسات والإجراءات:

يجب وضع تصوّر للسياسات والإجراءات التي تتمثل في قواعد توضح بشكل عام ما يجب عمله وما لا يجب عمله، كما يجب أن ترتبط السياسات الإدارية رأسيا وأفقيا ببعضها البعض، وأن تتماشى مع السياسة العامة للدولة.

ورسم السياسات يشمل السياسات الأساسية وهي السياسة التي تحكم السياسات الأخرى وتكون مدونة في اللائحة التأسيسية للكلية، وكذلك السياسات العليا التي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وأيضا السياسات الإدارية، وهي المرتبطة بعدة أوجه من النشاط والأعمال مثل السياسات التالية:

- التعليم.
- البحوث والدراسات.
- العلاقات العامة.
- المالية.
- الشراء.
- المكتبية.
- الأفراد.

وتتضمن سياسات الأفراد سياسات التعيين وسياسات الترقي وسياسات إنهاء الخدمة.

ثالثًا: التنبؤ وإعداد الموازنات:

تعد الموازنات التقديرية نوع من إعداد الخطة أو الخطط في صورة مالية أو في صورة كمية؛ ولذا يجب عند وضع مشروع تصميم الكلية تحديد الاحتياجات في صورة كمية وتحديد التكلفة التقديرية لكل منها، وبحيث يصبح لكل وظيفة أو مجال موضع لميزانية تقديرية خاصة بالوظائف والأقسام، ثم يتم تجميع كل هذه الخطط المترجمة إلى أرقام والمرتبطة بكل جزئية في ميزانية موحدة.

ولذا يجب تقدير ميزانية للمنشآت الإدارية والفنية للكلية والتي تشمل:

- مقر العميد والوكلاء.

-مقر الأقسام العلمية.

- مقر المكتبة.

- مقر أمين الكلية والشئون المالية والإدارية والدراسات العليا والتعليم والطلاب.

- مقر قسم رعاية الشباب.

- مقر لشئون الرعاية الصحية.

- مقر لشئون الأمن ووحدة حرس الجامعة.

- مقر للقسم الداخلي والإعاشة.

- مقر الخدمات الطلابية.

كما يجب وضع ميزانية تقديرية للملاعب والصالات المغلقة، والتي تشمل:

- مقر الملاعب وملحقاتها من مكاتب إدارية ووحدات خلع الملابس والمخازن.

- مقر الصالات المغلقة وملحقاتها.

- مقر لمنشآت الرياضات المائية.

كما يجب وضع ميزانية تقديرية لوظائف أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم، وللوظائف الإدارية.

رابعًا: وضع برامج العمل والجداول الزمنية:

إن البرامج الزمنية توضح العمليات المطلوب تنفيذها، مع بيان موعد بدء وانتهاء كل عملية تقرر تنفيذها.

ولذا يجب تحديد موعد بدء وانتهاء احتياجات المنشآت الإدارية، وكذلك احتياجات الملاعب والصالات المغلقة وملحقاتها وفقًا لأولوية التنفيذ.

كما يجب تحديد موعد افتتاح الكلية وموعد استقبال الطلاب للالتحاق بالكلية وفقًا للنظام المعمول به.

وفيما يلي توضيح لنموذج للبرنامج الزمني لخطة الاحتياجات لمبنى كلية التربية الرياضة ببورسعيد خلال الفترة من (١٩٨٨- ٢٠٠١م)

نموذج للبرنامج الزمني لخطة الاحتياجات لمبنى كلية التربية الرياضية ببورسعيد خلال الفترة

من ١٩٨٨م-٢٠٠١م

١/ المنشآت البنائية الإدارية والفنية:

الاحتياجات	١٩٨٨-١٩٩١ عاجلة	١٩٩٢-١٩٩٥ متوسطة المدى	١٩٩٦-٢٠٠١ بعيدة المدى
١/١ مقر العميد والوكلاء	×		
١/١/١ مقر العميد(مكتب العمادة / صالة اجتماعات/ سكرتارية/بوفيه)	×		
٢/١/١ مقر وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث، (مكتب الوكيل - صالة اجتماعات-سكرتارية)	×		
٣/١/١ مقر وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب (مكتب الوكيل - صالة اجتماعات-سكرتارية)	×		
١/٢ مقر الأقسام العلمية :	×		
١/٢/١ مقر عدد (٧) اقسام علمية يضم كل قسم:			
١/١/٢/١ رئيسا للقسم (مكتب رئيس القسم/ صالة اجتماعات/ سكرتارية)	×		
٢/١/٢/١ أساتذة، أساتذة متفرغون، أساتذة غير متفرغين وسكرتارية.	×		
٣/١/٢/١ أساتذة مساعدون، مدرسون ومساعدو أعضاء هيئة التدريس.	×		
٢/٢/١ مقر المعامل		×	
١/٢/٢/١ معمل القياسات الجسمية		×	
٢/٢/٢/١ معمل بيولوجيا الرياضة		×	
٣/٢/٢/١ معمل فسيولوجيا الرياضة		×	
٤/٢/٢/١ معمل الكيمياء الحيوية		×	
١/ ٢/ ٢/ ٥ معمل الميكانيكا الحيوية			
٣/٢/١ مقر القياس الجهد البدني		×	
٤/٢/١ مقر الوسائل التعليمية	×		

الاحتياجات	مراحل التنفيذ		
	١٩٨٨-١٩٩١ عاجلة	١٩٩٢-١٩٩٥ متوسطة المدى	١٩٩٦-٢٠٠١ بعيدة المدى
٥/٢/١ مقر المحاضرات النظرية: ١/٥/٢/١ عدد(٦) مدرج للمجموعات الدراسية سعته كل مدرج ٧٥ طالبا.		×	
١/ ٢/ ٥/ ٢ عدد (٣) مدرجت للفرق مجمعة شعة كل مدرج ٥٠٠ طالب ٣/٥/٢/١عدد (١) مدرج صالة كبرى للمحاضرات سعته ١٠٠٠طالب	×	×	×
٦/٢/١ مقر التحكم في الاتصالات السلكية الداخلية للكلية والدوائر التليفزيونية التعليمية والمراقبة للمبنى جميعه.		×	
٣/١ مقر المكتبة:	×	×	×
١/٣/١ مكتبة الدراسات العليا		×	
١/١/٣/١ مقر المراجع والخدمات الإدارية للمكتبة		×	
٢/١/٣/١ مقر الاطلاع			
١/٢/١/٣/١ صالة كبرى للاطلاع		×	
٢/٢/١/٣/١ عدد (٤) حجرات للاطلاع لفترات متصلة		×	×
٢/٣/١مقر مكتبه مرحلة البكالوريوس	×		
١/٢/٣/١مقر المراجع والخدمات الإدارية للمكتبة	×	×	
١/ ٣/ ٢/ ٢ صالة كبرى للاطلاع			
٢/٢/٣/١ عدد (٢) حجرة اطلاع لفترات متصلة.		×	
٤/١ مقر أمين الكلية والشئون المالية و إلادارية والدراسات العليا والتعليم والطلاب والعلاقات الثقافية	×	×	×

الاحتياجات	مراحل التنفيذ		
	١٩٨٨-١٩٩١ عاجلة	١٩٩٢-١٩٩٥ متوسطة المدى	١٩٩٦-٢٠٠١ بعيدة المدى
١/٤ /١مقر أمين الكلية(مكتب - صالة اجتماعات - سكرتارية)	×		
١/٤/١/١ مقر الشئون المالية	×		
١/٤/١/١/١ مقر قسم الحسابات والموازنة (مكاتب حسابات وموازنة عدد (٢) خزينة)	×		
١/٤/١/١/٢ مقر قسم المشتريات والمخازن (مكاتب مشتريات/ مخازن مستديمة / مخازن فرعية)	×		
١/٤/٢/١مقرقسمشئونالعاملين(التسجيل والوثائق/الاستحقاقات/شئونأفراد)	×		
١/٤/٢/٢ مقر قسم الخدمات العامة (شئون عامة /خدمات معاونة ومهنية/ العهد الفرعية)	×		
١/٤/٣ مقر شئون تعليم الطلاب	×		
١/٤/٣/١ مقر شئون تعليم طلاب الفرقة الأولى	×		
١/٤/٣/٢ مقر شئون تعليم طلاب الفرقة الثانية	×		
١/٤/٣/٣ مقر شئون تعليم طلاب الفرقة الثالثة	×		
١/٤/٣/٤ مقر شئون تعليم طلاب الفرقة الرابعة	×		
١/٤/٣/٥مقر شئون التجنيد	×		
١/٤/٣/٦مقر شئون الخريجين	×		
١/٤/٣/٧مقر شئون الامتحانات	×		
١/٤/٤ مقر شئون الدراسات العليا		×	×
١/٤/٤/١ مقر دراسات الصقل والتأهيل		×	
١/٤/٤/٢مقر دبلومات الدراسات العليا		×	
١/٤/٤/٣مقر الماجستير		×	
١/٤/٤/٤ مقر الدكتوراه			×

الاحتياجات	مراحل التنفيذ		
	١٩٨٨-١٩٩١ عاجلة	١٩٩٢-١٩٩٥ متوسطة المدى	١٩٩٦-٢٠٠١ بعيدة المدى
١/٤/٤/٥ مقر التوثيق للدراسات العليا والبحوث			×
١/٤/٥ مقر شئون العلاقات الثقافية	×		
١/٤/٥/١ مقر العلاقات الثقافية الداخلية	×		
١/٤/٥/٢ مقر العلاقات الثقافية الخارجية	×		
١/٥ مقر قسم رعاية الشباب:	×		
١/٥/٢ مقر النشاط الرياضي	×		
١/٥/٣ مقر النشاط الاجتماعي	×		
١/٥/٤ مقر النشاط الثقافي والفني	×		
١/٥/٥ مقر الشئون المالية	×		
١/ ٥/ ٦ مقر الشئون الإدراية	×		
١/٦ شئون الرعاية الصحية:	×	×	
١/٦/١ مقر وحدة إسعاف أولية	×		
١/٦/٢ مقر وحدة الفحوص الطبية الشاملة		×	
١/٦/٣ مقر وحدة علاجية			
١/٧ شئون الأمن ووحدة حراس الجامعة	×		
١/٧/١ مقر ضابط الأمن والحرس	×		
١/٧/٢ مقر ضابط الصف وجنود الأمن والحرس	×		
١/٧/٣ مقر إقامة صف وجنود الأمن والحرس	×		
١/٨ القسم الداخلي والإعاشة:	×		
١/٨/١ مقر سكن الطلاب (بواقع (٤) طلاب بكل حجرة) لعدد (٥٠٠) طالب	×		
١/٨/٢ مقر المطبخ وملحقاته من شئون إدارية ومخازن	×		

الاحتياجات	مراحل التنفيذ		
	١٩٨٨-١٩٩١ عاجلة	١٩٩٢-١٩٩٥ متوسطة المدى	١٩٩٦-٢٠٠١ بعيدة المدى
٣/٨/١ مقر المطعم وملحقاته بنظام اخدم نفسك	×		
٩/١ مقر الخدمات الطلابية:			×
١/٩/١ مقر النادي ٢/٩/١ مقر المسرح والسينما			× ×
٢/ الملاعب المغلقة والملاعب المفتوحة			
٢/ ١ مقر الملاعب المغلقة لكل منها مخازنها ومكاتبها الإدارية ووحدات خلع الملابس	×	×	×
١/١/٢ صالة المنازلات الفردية الكبرى متعددة الملاعب (مصارعة جودو، كراتيه، مبارزة، ملاكمة، رفع أثقال) ٢/١/٢ صالة كبرى ذات الملاعب المتبادلة والمتعددة (الكرة الطائرة، كرة السلة، كرة اليد، تنس، طاولة، تنس، تمرينات، لياقة بدنية) ٣/١/٢ صالتا جمباز	× × ×		
٢/١/٢ صالة الرياضات المائية:		×	×
١/٢/١/٢ حمام سباحة للتعليم والمنافسات مستوى أولمبي بالمدرجات مغلق أو مفتوح. ٢/٢/١/٢ حمام غطس للتعليم والمنافسات مستوى أولمبي بالمدرجات مغلق أو مفتوح ٣/٢/١/٢ حمام سباحة للأطفال للتعليم مغلق أو مفتوح		× ×	 ×
٢/٢ الملاعب المفتوحة لكل منها مخازنها ومكاتبها الإدارية ووحدات خلع الملابس	×	×	×
١/٢/٢ ملاعب الانشطة الرياضية الجماعية: ١/١/٢/٢ ملعبان لكرة القدم، ملعب وواحد مضاء	× ×		

الاحتياجات	مراحل التنفيذ		
	١٩٨٨-١٩٩١ عاجلة	١٩٩٢-١٩٩٥ متوسطة المدى	١٩٩٦-٢٠٠١ بعيدة المدى
٢/١/٢/٢ أربعة ملاعب لكرة السلة بالإضاءة	×		
٣/١/٢/٢ أربعة ملاعب لكرة اليد بالإضاءة	×		
٤/١/٢/٢ ملعب هوكي مضاء	×		
٢/٢/٢ ملاعب الأنشطة الرياضية الفردية	×		
١/٢/٢ مضمار وميدان ألعاب القوى	×		
٢/٢/٢ مضمار دراجات			×

ومما تقدم يتضح أهمية التخطيط في المجال الرياضي، الذي يتناول العديد من المشروعات والبرامج والمناشط والخدمات التي تقدمها الهيئات أو المؤسسات أو المنظمات الحكومية والأهلية في المجال الرياضي، بغرض تحقيق فلسفة الدولة وأهدافها المرتبطة بتطوير هذا المجال، وتحقيق الغاية منه، وفقًا لرسالة معلنة تم بناء إستراتيجية تخطيطية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وحتى تتحقق الكفاءة والفاعلية للتخطيط يجب اتباع الأسلوب العلمي في بناء إستراتيجية والتي يجب أن تبنى في ضوء الواجبات الرئيسة للتخطيط، والتي تتضمن ما يلي:

- وضع أو تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، وكذلك المعايير العلمية الواجب مراعاتها في تحديدها.
- رسم السياسات والإجراءات التي يتطلبها المشروع.
- التنبؤ وإعداد الموازنات المالية وفقًا لاحتياجات المشروع.
- وضع أو إعداد برامج العمل وتحديد الجداول الزمنية لتنفيذ المشروع وفقًا للموعد المحدد له.

كما أنه يجب مراعاة أهم الاعتبارات التالية عند القيام بعملية التخطيط، والتي من أهمها:

- الدراية الكافية والمتكاملة للقائمين بعملية التخطيط للمشروع، وذلك فيما يرتبط بموضوع التخطيط.

- استخدام المعلومات والبيانات الصادقة، والتي تتميز بالدقة في بناء الخطط الإستراتيجية.

- الاستفادة من نتائج الدارسات العلمية المرتبطة بموضوع التخطيط، وذلك حتى تتحقق الفائدة من التخطيط وفقًا للأسلوب العلمي.

- مراجعة واستعراض خبرات الدول المتقدمة في المجال الرياضي وتجاربها في مجالات الرياضة للجميع، التربية البدنية المدرسية، رياضة المستويات العالمية، تشريعات الهيئات الرياضية، المنشآت والتجهيزات الرياضية، تنظيم البطولات أو الدورات الرياضية، التدريب أثناء الخدمة للعاملين في المجال الرياضي.. وذلك للاستفادة من كل ما هو جديد ويمكن استعارته من تجارب هذه الدول في المجال المراد التخطيط له.

ولذا فإن تحقيق أهداف المشروع تتأسس على التخطيط العلمي الذي يتناول التفكير في المستقبل، واستعراض احتياجاته ومتطلباته؛ حتى يمكن تقرير ما يجب عمله مقدمًا، وبما يكفل تحقيق الأهداف المقررة؛ ولذا فإن التخطيط يتناول عمليات تحديد الأهداف التي ترغب الهيئة أو المنظمة بلوغها، والتي في ضوئها يتم تحديد الوسائل والبرامج والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.





الفصل الثالث

التنظيم

- مقدمة
- ماهية التنظيم
- دعامات التنظيم.
- أهم المبادئ الرئيسة للتنظيم.
- مراحل عملية التنظيم.
- أهمية عملية التنظيم.
- واجبات العملية التنظيمية.
- نماذج تنظيمية في مجال التربية الرياضية والرياضة.

مقدمـــــــة

يشير جيمس موني James Mooney إلى أن أية عملية تنظيمية إنما تسبق بالضرورة الإدارة ذات الفاعلية، إذ تفترض الإدارة دائمًا وجود شيء ملموس تقوم على إدارته، والذي لا يمكن توافره بدون تنظيم.

ويتحدد الغرض الأساسي للتنظيم في توحيد جهود الأفراد؛ حتى لا يحدث تداخل أو تعارض في الاختصاصات، وطالما أخذنا بمبدأ التخصص بين الأفراد في مجال العمل، يصبح التنسيق أيضًا أمرًا حتميًّا كضرورة لفاعلية الإدارة.

ويؤكد جوليك Gulick وايرويك Urwick على أهمية تقسيم العمل والتنسيق بقولهما: «**إذا كان تقسيم العمل أمر لا مفر منه فإن التنسيق يصبح في هذه الحالة أمرًا مفروضًا**».

وذلك يعني أن عملية التنظيم تهدف إلى تقسيم العمل وتحديد نطاق الإشراف وترتبط بتحديد المسئوليات والسلطات وكذلك اختيار المديرين وتحديد العلاقات.

ويرى سيد الهواري أن عملية التنظيم تتضمن ما يلي:

- **تصميم الهيكل التنظيمي.**
- **تحديد المسئوليات.**
- **تحديد العلاقات.**
- **اختيار المديرين.**

ماهية التنظيم

يعرف أوليفر شيلدون Olivier Sheldon التنظيم بأنه:
عملية جمع العمل الذي يجب أن يقوم به الأفراد أو المجموعة مع توافر القدرات الضرورية اللازمة لتنفيذها بشكل يتيح أفضل الفرص لتحقيق الكفاءة والتطبيق الإيجابي المنظم والمنسق للمجهودات المتاحة.

ويرى هارولد كونتز Harold koontez أن التنظيم يعني تقسيم أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الخطط والأهداف، وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق.

ويرى ليندال إيرويك Lyndall Urwick أن التنظيم هو عملية تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف، وذلك في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص.

وكذلك يرى تيري Terry أن التنظيم هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف، وتحديد السلطة والمسئولية المعهود بها للأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال.

ويعرف كل من نيونر Neuner، وكيلنج Keeling، وكاللوس Kailaus، التنظيم بأنه: عملية إدارية يؤدي من خلالها الأفراد وظائفهم، وتوضع العوامل المادية مع بعضها بأسلوب يكون وحدة قابلة للإدارة وذلك لتحقيق الأهداف المحددة.

وينظر لويس براون Louis Brown إلى التنظيم على أنه حالة مرتبة بشكل تكون فيها الأجزاء مرتبطة ببعضها البعض، موضحا أن كل جزء له وظيفة معينة لها علاقة بالكل.

ويرى **سيد الهواري** أن التنظيم -كعملية- هو عبارة عن وضع نظام علاقات بين أشخاص، منسق إداريا من أجل تحقيق هدف مشترك. ويوضح الهواري أن «نظام» System يعني مجموعة أجزاء مرتبطة ببعضها البعض ارتباطًا تامًّا، بحيث إن أي تغير في أي جزء لا بد وأن يؤثر في الأجزاء الأخرى، وأن كل جزء من تلك الأجزاء له منطقه الخاص به، والمنطق الخاص بكل جزء يعني أنه له دور في تحقيق الهدف النهائي. فمنطق الأجزاء هو منطق تحقيق نتائج، ومنطق الربط هو منطق تحقيق نتائج، وليس مجرد تجميع تصوري أو اعتباطي.

وينظر **كمال أبو الخير** إلى التنظيم على أنه: العمل على إيجاد حالة توازن المشروع، وذلك من خلال تحديد أهدافه، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام، وتحليل لمختلف الوظائف اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها، وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة، تمكن من التعرف على الانحرافات مبكرًا والمبادرة إلى تقويمها.

ويعرف جورج جراهام Georges Garaham التنظيم بأنه نظام System لأوجه النشاط الإنساني، موجه لتحقيق هدف أو أهداف محددة.

ويصف كل من جيمس موني James Mooney وألان رايلي Alan Reiley التنظيم بأنه: شكل أي تجميع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك.

وينظر وليم سكوت William Scott إلى التنظيم على أنه: أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل التضامن الإنساني.

أما أرنست ديل Ernest Dale فإنه يرى أن التنظيم: هو الطريقة التي يتم بموجبها التأكد من:

- تقسيم العمل الضروري لتحقيق الهدف إلى أجزاء، وبحيث يستطيع القيام بكل جزء شخص واحد.
- عدم وجود ازدواج في العمل.
- المجهودات كلها موجهة لتحقيق هدف مشترك.

وكذلك يشير هربرت سيمون Herbert Simon إلى التنظيم بأنه العملية الإدارية التي تعمل على:

- تقسيم العمل مع تحديد اختصاصات كل قسم، ودور كل فرد في تحقيق الأهداف.

- تحديد أسلوبٍ نمطيٍّ للعمل، وذلك من خلال اتباع القواعد والمبادئ المحددة والتي تحكم سير العمل.
- تحديد طرق الاتصال ووسائله.
- تدريب العاملين في المشروع وتنميتهم.

ويشير هنري فايول Fayol Henri إلى أن تنظيم المشروع معناه تزويده بكل شيء مفيد للقيام بوظائفه: المواد الخام، المعدات، رأس المال، الأفراد موضحًا أنه عندما يتيسر للأفراد الموارد المادية الضرورية، فإنهم يكونون قادرين على القيام بوظائف المشروع.

ويرى كلٌّ من كمال درويش ومحمد الحماحمي أن التنظيم هو تلك العملية التي تهتم بتقسيم العمل وتحديد نطاق الإشراف، وكذلك تحديد الواجبات والمهام، وتحديد المسئوليات والسلطات المخولة للمسئولين عن تنفيذ هذه الواجبات، والذين يتم اختيارهم وفقًا لمعايير علمية ووفقًا لطبيعة العمل المطلوب، وكذلك تحديد طبيعة العلاقات بين هؤلاء المسئولين، ومن ثم فإن عملية التنظيم تتضمن ترتيبًا منسقًا للأعمال والمهام التي يتطلبها تحقيق الأهداف المقررة من قبل، في ضوء تزويد المشروعات باحتياجاتها من الإمكانات المادية والبشرية.

دعامات التنظيم

تحتاج الهيئات أو المنظمات إلى مقومات أو دعائم أساسية حتى تتمكن من الاستمرار في أداء نشاطها وتحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة، ويشير محمد سعيد أحمد إلى أنه يجب أن يتوافر للتنظيم الدعامات الأساسية التالية:

(١) الدعامة البشرية:

وتمثل مجموع الأفراد العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وتعد تلك الدعامة من الأهمية نظرًا لديناميكية وحركية العنصر البشري وأثره الفعال في عمليات الإنجاز، وفي تحقيق التعاون الذي يساعد المنظمة على القيام بعملها.

(٢) الدعامة التنظيمية:

أو الشكل التنظيمي الذي تتخذه المنظمة، والذي على أساسه توزع السلطات والمسئوليات، وتحدد الأعمال المسندة إلى كل وحدة من الوحدات.

(٣) الدعامة القانونية:

أو السند القانوني الذي تستند إليه المنظمات في ممارسة نشاطها، ومنه تستمد اختصاصاتها، وأهمية الدعامة القانونية تستند إلى أنه لا يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تمارس عملًا من الأعمال دون أداة تشريعية أو قانونية تحدد نشاطها وأهدافها، وعلى ذلك فإنه لا يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تباشر أي نشاط لا يدخل ضمن

اختصاصاتها التي حددها لها القانون، وإلا تعرضت لمنازعات وإشكالات قانونية، وتعثرت أعمالها.

(٤) الدعامة المالية :

أي الجانب التمويلي للمشروع الذي يساعده على تحقيق أهدافه، إذ لن تتحقق سبل النجاح للمنظمة إلا إذا هيأنا لها الموارد المالية اللازمة، والتي تتيح لها الفرصة لتدبير ما يلزمها من معدات؛ لاستخدام الخبرات والمهارات البشرية، فالمال في الواقع هو عصب المنظمات.

ومن ثم فإن تلك الدعائم الأربع: الدعامة البشرية، والدعامة التنظيمية، والدعامة القانونية، والدعامة المالية، تتفاعل مع بعضها وتتأثر ببعضها وتساهم في العمليات الإدارية التي تتولاها المنظمات.



أهم المبادئ الرئيسة للتنظيم:

يوجد إجماع بين علماء التنظيم والإدارة المعاصرين على وجود عدد من المبادئ يسترشد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي، وأن تلك المبادئ يمكن أن تكون أسس ومقاييس للتنظيم الجيد Criteria of good organization.

ويشير إرويك Urwick إلى أن مبادئ التنظيم المتفق عليها ما هي إلا بداية فقط لفلسفة شاملة لمهام الإدارة.

ومن أهم المبادئ الرئيسة للتنظيم والتي يجب الاسترشاد بها في العملية الإدارية، المبادئ التالية:

- مبدأ وحدة الهدف: Unity Of Objective
- مبدأ الكفاءة والفاعلية. Efficiency
- مبدأ نطاق الإدارة: Span Of Management
  أو مبدأ نطاق الإشراف: Span Of Supervision
- مبدأ تدرج السلطات: Scalar Principle
- مبدأ تفويض السلطة. Delegation Principle
- مبدأ المسئولية: Principle Of Responsility
- مبدأ تناسب أو تعادل السلطات مع المسئوليات: Parity Of Authority and Responsibility
- مبدأ وحدة القيادة: Unity Of Command
- مبدأ مستويات السلطة: The Authority Level Principle

مبدأ تقسيم العمل:	Division Of Work
مبدأ تحديد الوظائف:	Principle of Functional Definition
مبدأ التوازن والمرونة:	Balance and Flexibility
مبدأ الاستمرارية:	Continuity
مبدأ الدورية في مراجعة التنظيم:	Periodical Check Of organization
مبدأ التنسيق:	Co- ordination
مبدأ توازن المركزية واللامركزية:	Balance of centralization and Decentralization
مبدأ البساطة في التنظيم:	Simplicity
مبدأ التسهيلات القيادية:	Leadership Facilitation

كما عددت كاثرين سيكلر هدسون «Katherin Skiller Hadson» مبادئ التنظيم على الوجه الآتي:

أولًا: لابد من تحديد معالم السياسة ونشرها على المسئولين عن التنفيذ.

ثانيًا: يجب تقسيم العمل وتخطيطه ووضع برامجه بطريقة منظمة.

ثالثًا: لابد من تحديد المسئوليات والواجبات بدقة، وإسنادها بوضوح إلى العاملين بعد تفهمهم لها، وإدراكهم لمعناها وأبعادها.

رابعًا: على المسئولين عن التنفيذ التوصل إلى الإجراءات، وطرق العمل المناسبة واستخدامها.

خامسًا: مراعاة العدالة والأولويات في توزيع الموارد المتاحة «مادية كانت أو بشرية» على الوحدات المختلفة بحيث تكون مناسبة وكافية لاستخداماتها.

سادسًا: تفويض السلطة المتكافئة والمناسبة للمسئولية، بحيث تكون تلك السلطة أقرب إلى موقع العمليات ومكان الحاجة إليها.

سابعًا: لابد من تهيئة علاقات منظمة وكافية تربط بين مكونات التشكيل التنظيمي، ويتم عن طريقها إنجاز الأعمال.

ثامنًا: يجب أن يكون على قمة المنظمة وكذلك في سائر قطاعاتها قيادات مؤهلة فعالة.

تاسعًا: يجب أن تسود المنظمة وحدة الأمر ووحدة الغرض والهدف.

عاشرًا: مساءلة العاملين باستمرار عن استخدام الموارد والإمكانيات التي وضعت تحت تصرفهم، وعن تحقيق النتائج.

أحد عشر: التنسيق بين مجهودات الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

اثنا عشر: جميع الأمور المتعلقة بالتنظيم يجب أن تكون محل الدراسة وإعادة النظر بصفة مستمرة.

بينما يرى إرنست ديل Ernest Dale أن مبادئ التنظيم التقليدية هي خمسة مبادئ، ولقد أطلق على تلك المبادئ مصطلح OSCAR وذلك المصطلح مكون من مجموع الحرف الأول لكل مبدأ من تلك المبادئ الخمسة، وهي:

- تحديد الأهداف بوضوح:	Objectives
- التخصص:	Specialization
-التنسيق:	Co - ordination
-تدرج السلطة:	Scalar Authority
-تكافؤ المسئولية:	Responsibility Equity



مراحل عملية التنظيم

إن عملية التنظيم تمر بعدة مراحل أساسية حتى يتحقق الهدف من التنظيم بانتهاء تلك المراحل، وهي:

١- تصميم الهيكل التنظيمي Organizational Structure.

يُعد تصميم الهيكل التنظيمي للمنشأة أو الهيئة أول مرحلة من مراحل التنظيم كما يعد تصميم ذلك الهيكل جوهر عملية التنظيم، إذ يقوم على أساس تحديد الأهداف وأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف، وتقسيم هذه الأوجه من النشاط إلى مجموعات متناسقة. ويرى العديد من المهتمين بمجال الإدارة بأنه يجب فصل عملية تصميم الهيكل التنظيمي عن عملية ترتيب الوظائف اللازمة لهذا التنظيم، وذلك حتى يصبح التنظيم بعيداً عن النزعات الإنسانية المتميزة نحو الأفراد لشغل تلك الوظائف والمناسب.

وبذلك فإن مرحلة تصميم الهيكل التنظيمي تتعلق بالناحية الميكانيكية للتنظيم أي دون اعتبار لأي أفراد أو مراكز إدارية أو فنية بالذات قد يشغلونها الأفراد.

٢- تصوير الهيكل التنظيمي.

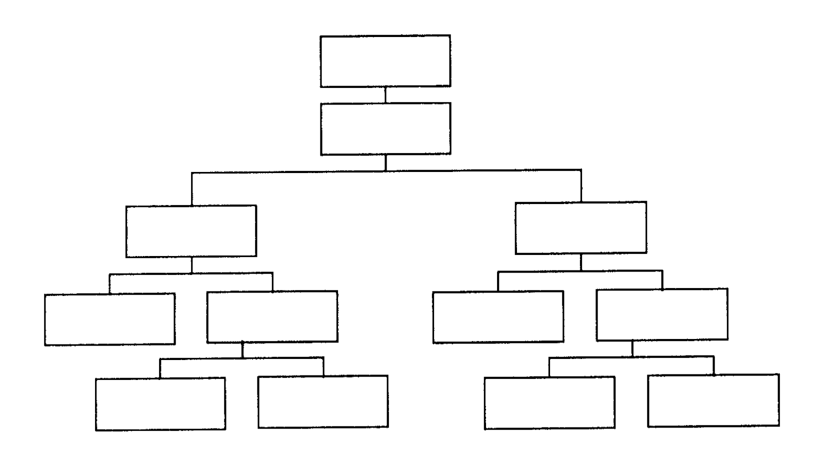
بعد تصميم الهيكل التنظيمي يتم تصويره بمعنى يتم توضيحه ورسمه في شكل خريطة تنظيمية Organizational Chart.

وخرائط التنظيم قد تتخذ الشكل الهرمي الذي يبدأ قمة الهرم بالرئيس الإداري الأعلى ثم يتدرج إلى الوظائف في المستويات الأدنى حتى تنتهي في قاعدة الهرم الإداري، وهذا

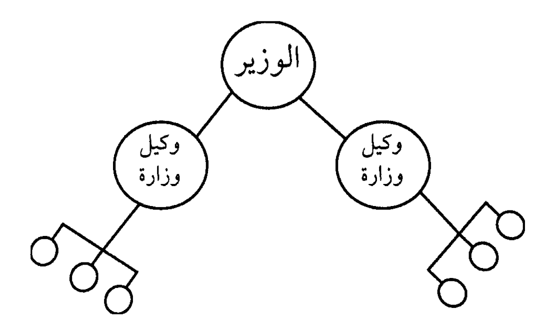
النوع من الخرائط يبين خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل، كما يوضح خطوط انسياب المسئولية من أسفل إلى أعلى.

ويرتبط الشكل الهرمي بعلاقات أفقية مع الوظائف التي في ذات المستوى، وبعلاقات رأسية مع المستوى الأعلى، على أن يخصص لكل وظيفة في أي مستوى مستطيل يتضمن عنوان الوظيفة، وشكل رقم (٣) يوضح ذلك.

كما قد تتخذ خرائط التنظيم الشكل الدائري والتي يطلق عليها الخرائط المستديرة. وتصور الخرائط المستديرة انسياب السلطة من الرئيس الإداري الأعلى من الداخل إلى الخارج، وكذلك توضح أنه كلما قرب المنصب الإداري من مركز الدائرة كان أعلى في المسئولية، والشكل رقم (٤) يوضح ذلك.



شكل رقم (٣) يوضح هيكلاً تنظيميًا على شكل هرمي



رؤساء الإدارات　　　　رؤساء الإدارات

شكل رقم (٤) يوضح هيكلًا تنظيميًا على شكل دائري

للخرائط التنظيمية دور مهم في نجاح تنظيم العمل، وتتضح أهميتها في النقاط التالية:

- **تعد الخرائط التنظيمية نقطة الانطلاق في التعرف على الوضع التنظيمي للمنشأة أو الهيئة.**
- **توضح حجم الهرم التنظيمي، وتوضح عدد المستويات الإدارية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي.**
- **تبين نطاق الإشراف.**
- **تبين عدد المناصب في كل مستوى إداري تم تحديده في الهيكل التنظيمي، ومن ثم تعد أحد مصادر المعلومات المهمة في وصف وترتيب الوظائف.**
- **تجسد صورة لأوضاع المنظمة أو الهيئة، و تسهم في الكشف عن المشكلات التنظيمية.**

٣- التوصيف الوظيفي للمناصب:

إن خرائط التنظيم تصور الهيكل التنظيمي بمناصبه المختلفة وعلاقاتها المتعددة إلا أنها لا يمكنها توضيح مسئوليات وسلطات كل منصب والعلاقات المتعددة في هذا الهيكل بطريقة تفصيلية. ولذا فإنه يجب التوصيف الوظيفي Job Description لكل منصب Position.

وكذلك يجب أن يتضمن الوصف الوظيفي لكل منصب البيانات التالية:

- تحديدًا للمسئوليات المتصلة بكل منصب.

- تحديدًا للسلطات الممنوحة للمنصب.

- العلاقات مع الرؤساء، والمرؤوسين ومع الزملاء.

وبعد أن يتم تسجيل الوصف الوظيفي لكل منصب إداري تأتي مرحلة إقرار المواصفات الواجب توافرها في شاغل كل منصبMan Descripition، والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- الصفات الشخصية. - المؤهلات العلمية. - الخبرة العملية. - الدورات التدريبية.

وللتوصيف الوظيفي دور هام في نجاح تنظيم العمل، ويتضح أهمية هذا التوصيف في النقاط التالية:

- توصيف المناصب يوضح المسئوليات والسلطات الرئيسة للمناصب الإدارية المختلفة.

- إن كتابة مختلف المسئوليات والسلطات لكل منصب إداري يجعل كل مدير ملما بحدود سلطاته في اتخاذ القرارات.

- إن وصف المناصب الإدارية يعد ضرورة لتحديد مواصفات شاغل المنصب، إذ يسهم في اختيار الشخص الملائم للمنصب.

- إن التوصيف الدقيق للمناصب الإدارية يعد من الأدوات ذات الأهمية في تقويم أداء شاغل المنصب.

- إن كتابة المسئوليات والسلطات الرئيسة للمناصب الإدارية يُسهم في تحقيق التنسيق بين مختلف العاملين.

٤- الدليل التنظيمي Organizational Manual.

يعد الدليل التنظيمي مكملًا للخرائط التنظيمية، فهو يحتوي على أهم المعلومات التي أسفرت عنها عملية التنظيم في المراحل السابقة، ويوفر بيانات ومعلومات مكملة لما أوردته الخريطة التنظيمية.

ويشير زكي هاشم إلى أن الدليل التنظيمي يوضح النقاط الأساسية التالية:

- الأهداف الرئيسة للمشروع.
- مختلف سياسات المشروع الأساسية.
- التقسيمات التنظيمية الرئيسة والفرعية للمشروع وأهداف واختصاصات كل تقسيم.

- الخريطة التنظيمية الأساسية والخرائط التكميلية.
- خطوط السلطة.
- الوظائف الموجودة بكل تقسيم تنظيمي.
- التوصيف الكامل لكل وظيفة لتوضيح واجباتها ومسئولياتها والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.
- حجم القوى العاملة بكل تقسيم تنظيمي وفقًا لمعادلات الأداء المقررة.
- أساليب وإجراءات العمل في مختلف التقسيمات التنظيمية للمشروع.

وعن أهمية الدليل التنظيمي، يشير كل من إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن إلى الفوائد التالية للدليل التنظيمي.

- يعرف كل رئيس من رؤساء الوحدات أو الأقسام أو الإدارات حدود مسئولياته وسلطاته، والوظائف الرئيسة لإدارته أو القسم الذي يعمل فيه، وعلاقة وظيفته بالوظائف الأخرى، وكذلك التعرف على المستويات الإدارية التي يتبعها والتي تتبعه.
- يوضح الدليل التنظيمي اختصاصات الوظائف بشكل واضح وقاطع، كما بين السلطة الممنوحة لكل وظيفة في اتخاذ القرارات النهائية، ومن ثم يفيد الدليل التنظيمي في التنسيق بين الإدارات أو الأقسام.
- يسهم الدليل التنظيمي في تعريف كل من يشغل وظيفة رئاسية بالأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها وكذلك تفهم تلك الأهداف.
- أن الطبعات المتتالية لدليل التنظيم في المشروع توضح التطور التنظيمي لتحقيق الهيكل الإداري وفقًا للتطورات العملية والإدارية ووفقا للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتغيرة.

٥- تطبيق التنظيم وتحليله:

إن وظيفة التنظيم لا تنتهي بتصميم الهيكل التنظيمي وتصويره وإعداد الدليل التنظيمي، بل إن عملية التنظيم تشمل وبالضرورة القدرة على تطبيق التنظيم والحصول على أكفأ النتائج منه.

كما يجب أن يكون الهيكل التنظيمي دائمًا في حركة مستمرة Dynamic وذلك لمواجهة

آثار المتغيرات المستقبلية وفي ذات الوقت لتقويم الهيكل نفسه ومدى قدرته على الثبات في مواجهة تلك المتغيرات التي تمثل تحديات لقدرته على الثبات ولمدى صلاحيته لتحقيق الهدف من تصميمه.

ولذا فإن التنظيم يتصف بالتغير والاستمرارية نتيجة للتغيرات والاستمرارية نتيجة للتغيرات الاجتماعية والسياسية التي تفرض نفسها على المجتمعات ومؤسساتها، ومن ثم فإن التنظيم يجب أن يكون متسعا ومتوازنا ويتحقق به التقدم المستمر للمؤسسة أو المشروع، غير أن التغير في التنظيم وتطويره يجب أن يتحقق وفقًا لدراسة علمية وموضوعية ترتبط بتحليل التنظيم.

وبذلك يكون إعادة التنظيم Re- organization وجهًا آخر لعملية التنظيم يتم خلالها إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وفقًا للأحداث والمتغيرات المستحدثة إن أمكن.



أهمية عملية التنظيم

للعملية التنظيمية دور هام في زيادة فاعلية وكفاءة العملية الإدارية، وذلك لأنها تسبق بالضرورة الإدارة ذات الفاعلية. ويوضح جيمس موني James Mooney دور العملية التنظيمية في الإدارة ذات الفاعلية بقوله: «**تفترض الإدارة دائمًاوجود شيء ملموس تقوم على إدارته، وذلك الشيء لا يمكن توافره بدون تنظيم**».

وللعملية التنظيمية أدوار وواجبات تؤديها لنجاح العملية الإدارية، ومن خلال التحليل لمراحل عملية التنظيم تتضح أهمية تلك العملية، والتي يمكن تحديدها في:

- دورها في توضيح أهداف المشروع وخططه وتحقيق النتائج الموجودة.
- التصنيف والتقسيم لأوجه النشاط إلى أوجه نشاط رئيسة Major وأوجه نشاط فرعية Minor تشتق من أوجه النشاط الرئيسة.
- التمييز بين الأعمال التنفيذية والأعمال الاستشارية وفقًا لطبيعة أوجه النشاط.
- تجميع أوجه النشاط ذات الطبيعة الواحدة في شكل وحدات تنظيمية وفقًا لطبيعة وظروف المشروع، وإسناد تلك الوحدات التنظيمية بعد تحديد اختصاصات كل منها إلى المديرين.
- تحديد المسئوليات والسلطات للمناصب الإدارية وبحيث يكون هناك تكافؤ فيما بينها، ووفقا لأهمية وطبيعة واختصاص كل منصب إداري والتوصيف الوظيفي له Job Description.

- تحديد علاقات السلطة بين مختلف تلك الوحدات أو التقسيمات التنظيمية، وذلك لتسيير العمل والاتصال.

- تحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، فالغرض الأساسي من التنظيم هو توحيد جهود الأفراد؛ حتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض في الاختصاصات.

واجبات العملية التنظيمية

إن للعملية التنظيمية واجبات أساسية يجب أن تضطلع بها؛ حتى يتحقق من خلالها أهداف التنظيم والإسهام في نجاح العملية الإدارية، وتتحدد تلك الواجبات في:

١- تقسيم العمل: Division of Work:

إن تقسيم العمل يعتمد على التخصص، حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص وفقًا لقدراته، لذا فإن كل وظيفة يجب أن تحوي عملًا واحدًا للاستفادة من مزايا التخصص الدقيق.

يتطلب تقسيم العمل -بالضرورة- وجود سلطة مركزية واحدة للإشراف على أجزاء العمل المختلفة، وكذلك التنسيق فيما بينها.

وتوجد طرق متعددة لتجميع أوجه نشاط المشروع في شكل تقسيمات أو وحدات تنظيمية. ولكل طريقة من تلك الطرق مزاياها ومشكلاتها في ذات الوقت؛ ولذا فإن اختيار الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل ترتبط -أساسًا- بظروف المشروع.

يشير سيد الهواري إلى سبع طرق لتقسيم العمل أو أوجه النشاط المختلفة في وحدات إدارية، وفقًا لما يلي:

-التقسيم وفقًا لطبيعة العمل. -التقسيم وفقًا للسلعة. -التقسيم وفقًا للموقع.

-التقسيم وفقًا للمرحلة. -التقسيم وفقًا للوقت. -التقسيم وفقًا لنوع العملاء.

- طريقة مركبة «وفقًا لطريقتين أو أكثر».

بينما يرى كمال أبو الخير أنه يمكن تقسيم العمل وفقًا للأربع طرق التالية:

- التقسيم وفقًا لوظائف المشروع. - التقسيم وفقًا للإنتاج. - التقسيم الجغرافي.

- التقسيم وفقًا للعملاء.

وكذلك يوضح زكي هاشم طرق تقسيم العمل، والتي يطلق عليها الأسس التي يتم بموجبها التنظيم الداخلي للمشروعات، وذلك وفقًا لما يلي:

- طبيعة الوظائف التي يقوم بها المشروع:	Departmentation by enterprise functions
- أنواع السلع المنتجة أو الخدمات:	Departmentation by product or Service
-الموقع الجغرافي:	Departmentation by territory
-مراحل العمليات الإنتاجية:	Departmentation by production processes
-نوع العملاء:	Departmentation by Customers
-التقسيم المركب لأوجه النشاط:	Mixing Departmentation

ويشير محيي الدين الأزهري إلى أن تقسيم العمل يتم وفقًا للمتغيرات التالية:

- نوع المنتج. - الدور الوظيفي. - الأساس الجغرافي. - نوع العملاء.

- التقسيم المركب.

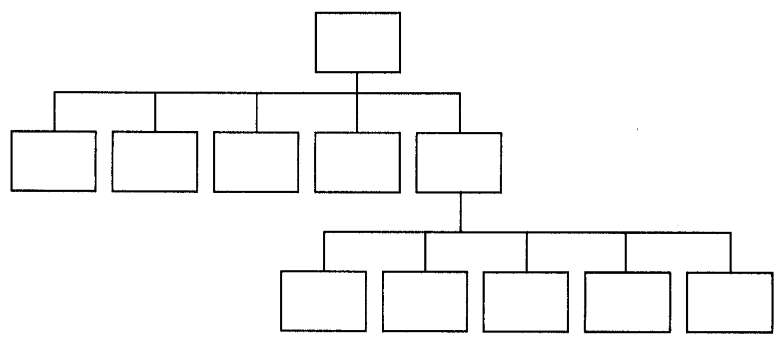
كما يرى سيد الهواري أن تقسيم أوجه النشاط في وحدات إدارية يجب أن يكون وفقًا لشروط تحكمه، وهي:

- الاستفادة من التخصص. - تحقيق التنسيق. - أولوية العمل. - المساهمة في الرقابة. - الاقتصاد في التكاليف. - اعتبارات خاصة مثل الظروف المحلية وطبيعة العمل.

٢- تحديد نطاق الإشراف وحجم الهرم: Span of Supervision:

يُعد هرم الوظائف أساسيًا للهيكل التنظيمي الرسمي. فمن خلاله يتم تجميع بعض أوجه النشاط في وحدات، وتجميع الوحدات في وحدات أكبر، وهكذا.. حتى يكون شخص واحد على قمة الهرم بحيث تتمثل في شخصه المسئولية والسلطة. والمقصود بالهرم التنظيمي -هرم الوظائف- The organizational pyramid، إن كل مجموعة من الأشخاص يشرف عليها رئيس وكل مجموعة من الرؤساء يشرف عليهم رئيس.. وهكذا حتى تتمركز المسئولية والسلطة في شخص واحد.

وقد يكون الهرم التنظيمي مفرطحًا، ويسمى الهرم المفرطح Flat Pyramid وطويلًا ويسمى الهرم الطويل، كما أن شكل الهرم وحجمه يرتبط بالتوسع في حجم العمل، كما يرتبط بنطاق الإشراف، وتصور الخريطة التنظيمية التالية نموذجًا للهرم المفرطح.



شكل رقم (٥) يوضح نموذجًا للهرم المفرطح

كما أن تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى طول خط السلطة الذي من خلاله تمر جميع الاتصالات من وإلى المسئول الأول عن المنظمة أو الهيئة، ويشير أرنست ديل Dale Ernest إلى أن كلما زاد خط السلطة كما زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم فطول خط السلطة يؤثر في الاتصالات الصاعدة أو الهابطة ويؤدي إلى ما يلي:

- تحريف تلك الاتصالات. - تأخر وصولها. - قد لا تصل على الإطلاق.

بينما نطاق الإشراف الواسع يقلل من كثرة المستويات الإدارية، ومن ثم من خط السلطة، مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات بناء على معلومات واضحة واردة من مصدرها الأصلي، فالتسلسل الرئاسي القصير يؤدي إلى الحد من المضايقات الناتجة عن استخدام السلطة والاقتراحات والتعليمات الموجهة من أسفل والمعلومات الصاعدة.

وبالرغم من المزايا العديدة لنطاق الإشراف الواسع إلا أن له العديد من السلبيات، ومن أهمها:

- قد تكون القرارات بطيئة في إقرارها أو أقل وعيًا.
- تعرض الرئيس لضغوط العمل؛ لكثرة الطلب لمقابلته من قبل الأشخاص الذين يريدون مقابلته.

- عدم قدرة الرئيس على مقابلة كل من يريد مقابلته وكذلك كل من يريد هو مقابلته.
- قد لا يجد الرئيس الوقت الكافي للحصول على المعلومات المناسبة من الأشخاص؛ نتيجة لارتباطه بمواعيدٍ لمقابلة أشخاص آخرين.
- تعرض الرئيس لضغوط عصبية وصحية لكثرة تراكمات العمل.
- قد يتخذ الرئيس بعض القرارات بناء على فكر وإيحاء الغير، دون دراسة كافية أو الاستعانة بمستشاريه، نتيجة أن الموضوعات والمشكلات تتراكم، ويجب سرعة البت واتخاذ القرارات نحوها.

والتساؤل الذي يتردد ويطرح نفسه باحثا عن إجابة يتمثل في التساؤل التالي: ما هو نطاق الإشراف الأمثل؟

يعرف دالتون مكفرلاند Dalton Mcfarland نطاق الإشراف Span of Supervision بعدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم.

وكان أول من أشار إلى ضرورة مراعاة أن يكون نطاق الإشراف محدودًا هو الجنرال سير هاملتون Sir Hamilton وهو أحد القادة في الحرب العالمية الأولى - قائد القوات البريطانية في موقعة جاليبولي Gallipoli - فقد أشار إلى أن نطاق الإشراف يجب ألا يقل عن ثلاثة أشخاص، وألا يزيد عن ستة أشخاص.

ويرى أرنست ديل Ernest Dale أنه لا ينبغي على أي رئيس أن تكون له علاقة عمل مباشرة بأكثر من ستة مرؤوسين.

أما ليندال إيرويك Landell Urwick فإنه يرى أن نطاق الإشراف الأمثل للرؤساء في المناصب العليا هو أربعة أشخاص، ونطاق الإشراف الأمثل للرؤساء في أقل المستويات الإدارية - حيث يكون التفويض في تنفيذ عمل محدد لا في الإشراف على الآخرين - يتراوح بين (٨ - ١٠) أشخاص.

ويرى كونتز Koontez وأودونل ODonnell أن نطاق الإشراف الأمثل للرؤساء هو أربعة مرؤوسين في المراحل العليا للتنظيم Upper Levels، ومن (٨- ١٥) مرؤوسًا في المستويات الأدنى Lower levels.

وفي دراسة قام بها هوس House ومينر Miner من خلال مراجعتهما لبعض الدراسات التي أجريت في نطاق الإشراف، استخلصاها من نتائج دراستهما، أن نوع التكنولوجيا المستخدم في العملية الإدارية يعد عنصرًا هامًّا ومؤثرًا في تحديد نطاق الإشراف

الأمثل، وكذلك أوضحت نتائج دراستهما أن نطاق الإشراف الأمثل يتراوح بين (٥- ١٠) أفراد في معظم الظروف، إلا أن الباحثين يؤكدون على أن العدد من (٨ - ١٠) يعد الأكثر مناسبة للمستويات الإدارية العليا التي تحدد وتضع السياسات الرئيسة.

ويتفق كل من جوليك Gulick ويولوك Pollock وأرنست ديل Ernest Dale وبفيفنر Pfiffiner وشيروود Sherwood وسيد الهواري في أنه لا يمكن وضع حد معين لأي شخص، إلا أنه توجد حدود يجب مراعاتها واحترامها في تصميم الهيكل التنظيمي، كما أنه يجب دراسة كمية أو نطاق الإشراف في كل حالة على حدة.

ونرى أن نطاق الإشراف الأمثل أو تحديد عدد الأشخاص المرؤوسين الذي يستطيع أن يشرف عليهم رئيس واحد، هو النطاق الذي يتناسب مع المتغيرات التالية:

- ***نوع وطبيعة وحجم العمل.***
- ***نوع وكم تدريب وحدات المرؤوسين.***
- ***قدرة وخبرة المشرف ودرجته العلمية ونوع علاقته بالمرؤوسين.***
- ***الوقت المحدد للأشراف.***
- ***نوع المشكلات التي تواجه الإشراف.***
- ***نوع وفاعلية الاتصال.***
- ***نوع الإدارة.***
- ***رغبة الرئيس في تفويض السلطة.***

كما أن مبدأ وحدة الإشراف أو القيادة يعني أن يكون لكل مرؤوس رئيس واحد مباشر يرأسه ويتلقى منه الأوامر والتعليمات ويقوم بتنفيذها، وتطبيق مبدأ وحدة الإشراف أو القيادة في عملية التنظيم الإداري يؤدي إلى عدم التضارب في القرارات، ومن ثم تنفيذ المرؤوس للأوامر الصادرة من رئيسه المباشر دون الالتفات إلى القرارات الصادرة من أشخاص غيره.

إلا أن سيمون Simon يشير إلى أن مبدأ وحدة الأمر المستمد أساسًا من النظام العسكري، لا يتفق ومبدأ التخصص المعمول به في الوقت الحاضر في كافة المنظمات.

وكان أول من أشار إلى مبدأ الإشراف الوظيفي هو فريدريك تايلور Frederick Taylor إذ يرى أن العامل «المرؤوس» يعد مسئولًا تجاه أكثر من رئيس واحد، ويؤيد ذلك

جون بفيفنر John Pfiffner إذ يشير إلى أن الفرد يجب أن يكون مسئولًا إداريًا تجاه رئيس واحد مع خضوعه في الوقت ذاته للإشراف الوظيفي أو التخصصي -الفني- من قبل شخص آخر، وإن هذا النوع من الإشراف هو ما يطلق عليه الإشراف المزدوج.

وكذلك يرى بفيفنر أنه يجب عدم تدخل إحدى السلطتين الإدارية أو الفنية في شئون الأخرى، ولذا يجب التحديد الدقيق لاختصاصات وشئون كل سلطة منهما، والعمل على التنسيق بينهما، وذلك حتى لا تتعدد الأوامر وليتحقق وحدة الإشراف أو القيادة.

٣- تحديد المسئوليات والسلطات Responsibility and Authority:

إنه بعد تصميم الهيكل التنظيمي وتصويره والتوصيف الوظيفي للمناصب الإدارية والفنية وتحديد الاختصاصات، يصبح لكل فرد أو شخص أو وحدة إدارية مسئولية إنجاز العمل والواجبات التي تتدخل في نطاق الاختصاصات.

وبذلك فإن تلك الواجبات والاختصاصات هي التي تحدد نوع وحجم المسئولية، والتي بدورها تحدد نوع وحجم السلطة التي تمنح للمسئول أو للوحدة المسئولة عن تنفيذ المهام الموكلة إليهم لإنجازها وذلك حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة وإصدار الأوامر لتحقيق تلك الواجبات أو المهام.

ولذا يرى فايول Fayol أن المسئولية نتيجة طبيعة للسلطة، ولذلك يجب تحديد درجة المسئولية أولًا، ثم تخويل صاحبها السلطة المناسبة، ومن ثم فإن المسئولية ترتبط بالسلطة ولذا يجب أن تتوازن وتتكافأ السلطات مع المسئوليات.

يعرف بريك Breck المسئولية Responsibility بأنها: «**التزام المرؤوس بأداء واجباته وفقًا لما يريد الرئيس**» وكذلك يرى إيرويك Urwick بأن المسئولية هي محاسبة الفرد عن أداء واجباته.

أما براون Brown فإنه يشير إلى المسئولية بأنها هي ذلك الجزء من الإدارة الذي يخص عضو معينًا في المشروع، في حين يعرف برنارد Bernard المسئولية بأنها قوة مفاهيم أخلاقية خاصة تحكم تصرفات الفرد في حالة وجود رغبات متعارضة.

ويرى **سيد الهواري** أن المسئولية: هي التزام أو واجب المرؤوس الذي كلفه رئيسه بأداء واجبات معينة، ويشير كذلك إلى المسئولية بأنها التزام الفرد نحو نفسه أولًا، والتزام نحو الغير ثانيًا، بتحقيق نتائج معينة، فالأساس الذي تقوم عليه المسئولية هو الالتزام.

ومن ثم فإن المسئولية واجب والتزام ومن هذا المنطلق فإن المسئولية لا تفوض.

وعن مفهوم السلطة: Authority فإن جلوفر Glover يرى أنها هي الحق المخول لاتخاذ القرارات ولإعطاء الأوامر والتصرف، وأنها محددة ونهائية ومطلقة في حدود نطاق العمل المفوض، ويرى كونتز Koontez أن السلطة هي الحق الذي من خلاله يتمكن المشرفون من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات، بينما يشير سيمون Simon إليها بأنها قوة اتخاذ القرارات التي تحكم الآخرين.

وكذلك يرى إيرويك Urwick بأن السلطة: هي الحق في مطالبة الآخرين بالعمل، ويعرف شيستر برنارد Chester Barnard السلطة بأنها: السمة التي يتسم بها اتصال أو أمر معين في تنظيم رسمي وبمقتضاها يقبل الأفراد بالمنظمة ذلك الأمر الذي يملى عليهم ما سوف يقومون به أو يمتنعون عن القيام به فيما يرتبط بعملهم في تلك المنظمة.

أما عن تفويض السلطة Delegation of authority **فهذا الشأن لا يعني إعفاء رئيس العمل من مسئولياته، إذ لا يمكن تفويض المسئوليات، وكذلك يجب على الرئيس حين يفوّض بعض مساعديه أو الإدارة أو الوحدات المعاونة في بعض سلطاته، ألا يتدخل في كيفية إنجاز العمل التي تدخل في نطاق السلطة المفوّضة، وذلك طالما أن المساعد أو الإدارة المعاونة ينجزون عملهم ويؤدون واجباتهم وفقًا لمسئولياتهم دون تقصير.**

٤- التنسيق Co-ordination.

إن الغرض الأساسي من التنظيم هو توحيد جهود الأفراد حتى لا يحدث تداخل أو تعارض في الاختصاصات، وطالما أخذنا بمبدأ التخصص بين الأفراد في مجال العمل، يصبح التنسيق أمرًا حتميا كضرورة لفاعلية الإدارة، إذ يقول جوليك Gulick وايرويك Urwick إذا كان تقسيم العمل أمر لا مفر منه فإن التنسيق يصبح في هذه الحالة أمرًا مفروضًا.

فالتنسيق يؤدي إلى تعاون الأفراد والأقسام في إنجاز الأعمال التي يتطلب المشروع القيام بها؛ لتحقيق الأهداف، وفي ذلك يقول جيمس موني James Mooney: «**أن عملية التنسيق هي: الترتيب المنظم لجهودات الجماعة في سبيل وحدة العمل، وذلك لتحقيق هدف مشترك**» بينما يشير تشستر برنارد Chester Barnard إلى أن التنسيق يعد الجانب الخلاق أو المبدع للتنظيم وهو الأساس الذي يقوم عليه التعاون.

وكذلك يقول وايت «White»: «أن التنسيق هو ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء

المنظمة، وتحديد علاقته بالأجزاء الأخرى، وتنظيم أداء كل منها لوظائفه، بحيث تؤدي هذه الوظائف طبقًا لخطة مرسومة تكفل مساهمة كل منها بأقصى طاقتها في تحقيق الهدف المشترك.

ويؤكد لويس ألن Louis Allen أنه ينبغي على المدير أن ينسق أوجه النشاط المختلفة التي تدخل في نطاق مسئولياته وسلطاته، من خلال مراعاته لمبدأ التوازن Balancing ومبدأ التوقيت Timing في إطار تكامل المشروع Integration إذ يقول: «**إن مراعاة التوازن والتوقيت والتكامل في التنسيق يعد ضرورة حتيمة في جميع المراحل الإدارية**».

ويفرق أودنل، وكونتز ODonnel koontez بين التنسيق الجيد، والتنسيق الممتاز بقولهما: «**إن التنسيق الجيد هو الذي يزيل المواقف الحرجة فور ظهورها، أما التنسيق الممتاز فهو الذي يتوقع حدوث مثل هذه المواقف ويعمل على منع ظهورها**».



نماذج تنظيمية في مجال التربية الرياضية والرياضة

يوجد العديد من طرق تنظيم المباريات والمنافسات والبطولات الرياضية، إلا أن لكل من تلك الطرق جوانبها الإيجابية، أو التي تشوبها بعض السلبيات. ولذا لا توجد طريقة أفضل من الأخرى في جميع المواقف أو الظروف، أو التي يمكن أن يطلق عليها طريقة مثالية، **إلا أنه يمكن تحديد معايير للطريقة التي يمكن أن يطلق عليها الأفضل في التنظيم، وهي الطريقة التي تتناسب كل من المتغيرات التالية:**

- الغرض من تنظيم البطولة أو المسابقة أو الدورة الرياضية.
- عدد الفرق أو عدد اللاعبين المتنافسين على الفوز بالبطولة أو إحراز نتائج ومراكز متقدمة.
- المدة المحددة لإجراء فعاليات البطولة.
- الإمكانات المتاحة لتنظيم البطولة والتي تشمل كل من:
- الإمكانات البشرية: المنظمين لفعاليات البطولة، الحكام ، مراقبي المباريات، الإداريين.
- الإمكانات المادية: الصالات المغطاة، الملاعب المكشوفة، المنشآت والمرافق، التجهيزات والأدوات والأجهزة الرياضية.
- الموارد المالية: المخصصات والموازنات المالية المقررة للصرف على تنظيم البطولة وإقامتها.

تشكيل اللجان المتخصصة في تنظيم الدورات والبطولات الرياضية:

وفقًا لأهداف تنظيم البطولة يتم تشكيل اللجان المختلفة والمتخصصة في الشئون المختلفة للدورة أو البطولة.

فاللجان المتخصصة تعبر عن أن العمل قد تم تقسيمه إلى أوجه نشاط أو أعمال، وفقًا للتخصص.. ومن ثم فإن اللجنة المتخصصة تتكون من عدد من الأفراد يسند إليهم القيام بعمل معين يتفق والتخصص.

وبذلك تعمل اللجان على تحقيق واجبات واختصاصات موكلة إليها من قبل الهيئة المنظمة العليا للبطولة. ولذا يجب أن يكون أعضاء اللجان من ذوي الخبرة والدراية، وملمين بالأسس والأساليب العلمية فيما يرتبط بأعمالهم.

وكذلك يجب تحديد مسئوليات تلك اللجان، وبالتالي تحديد السلطات لرؤساء تلك اللجان؛ حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم ومسئولياتهم وبما يتفق مع مبدأ تكافؤ المسئولية والسلطة.

كما يجب أن يفوّض كل رئيس لجنة في اختيار مستشاريه ومعاونيه، وتحديد موعد اجتماعات أعضاء لجنته، وتقديم التقارير الدورية عن نشاط وأعمال لجنته.

وكذلك يجب مراعاة تحقيق التعاون بين اللجان المختلفة، من خلال التنسيق فيما بينها حتى يتحقق الهدف من التنظيم وهو تكامل العمل.

ولا يوجد تشكيل ثابت للجان المتخصصة في تنظيم الدورات والبطولات الرياضية، إلا أنه يمكن تحديد اللجان التالية لتكون مسئولة عن تحقيق التنظيم الجيد للبطولة، وهي:

- **اللجنة الاستشارية:** تقدم المشورة والاقتراحات للمشكلات الرئيسة فيما يرتبط بنجاح التنظيم، وذلك إلى مدير الدورة.

- **اللجنة الإدارية «السكرتارية»:** تختص بإعداد الدعوة المرسلة إلى الفرق المتوقع اشتراكها في البطولة، واستلام المراسلات وإعداد قوائم بالفرق المشتركة، وكذلك إعداد بيانات عن موعد ومغادرة الفرق الرياضية والوفود.

- **اللجنة القانونية:** تختص بدراسة المشاكل القانونية لتنظيم البطولة، وكذلك البت في الاحتجاجات والشكاوي واتخاذ القرارات نحوها.

- **اللجنة المالية:** تختص باستقبال المنح والتبرعات واستخدامها، وإجراء الحسابات

ومراجعة بنود الصرف، وإعداد التقرير المالي.

- **اللجنة الفنية**: وتختص بوضع لوائح ونظم المسابقات والبرامج، وكذلك تقويم الفرق المشتركة فنيًّا، وإجراء القرعة للمسابقات في حضور ممثلين لفرق المشتركة.

- **لجنة الإمكانات**: تختص بإعداد المنشآت والملاعب وتوفير الأدوات والأجهزة المختلفة التي تتطلبها المسابقات، والتأكد من مدى مناسبتها وصلاحيتها للاستخدام، وذلك قبل موعد تدريب الفرق أو موعد إقامة المباريات.

- **لجنة الإقامة**: وتختص بمسئولية إقامة أعضاء الفرق الرياضية والوفود المرافقة لتلك الفرق وتحديد تجهيز أماكن المبيت والإقامة.

- **لجنة التغذية**: وتكون مسئولة عن إعداد وتجهيز الوجبات الغذائية، وكذلك الإشراف على طرق التقديم لتلك الوجبات وإعداد وتجهيز صالات الأكل.

- **لجنة الانتقال والمواصلات**: وتكون مسئولة عن توفير وتنظيم انتقال الفرق الرياضية والوفود المصاحبة.

- **لجنة الرعاية الصحية**: وتتولى مسئولية الإشراف الطبي على الفرق الرياضية والوفود المصاحبة، وعلاج المرضى والمصابين.

- **لجنة الإعلام والاتصال**: وتتولى مسئولية الإعلان والدعاية للبطولة والاتصال بوسائل الإعلام، وعقد اللقاءات مع المسئولين ورؤساء الوفود واللاعبين وضيوف الشرف، وكذلك تقديم تقرير يومي عن نشاط وفعاليات المسابقات.

- **لجنة التوثيق**: وتتولى مسئولية توثيق كل ما يرتبط بالدورة من معلومات وبيانات وأحداث.

- **لجنة افتتاح وختام البطولة**: وتتولى مسئولية تنظيم عملية حفل الافتتاح والختام للبطولة، والمراسم المتبعة في ذلك.

- **لجنة الجوائز ومراسم الفوز**: وتتولى مسئولية إعداد وتجهيز الجوائز، وإعداد مراسم تتويج الفرق أو اللاعبين الفائزين بالبطولة.

- **لجنة البرتوكول**: وتكون مسئولة عن استقبال الفرق والوفود وتوديعهم، وذلك وفقًا للبروتوكول المعد لذلك.

- **لجنة العلاقات العامة**: وتتولى مسئولية تدعيم العلاقات الإنسانية بين الفرق المشتركة والوفود، وإعداد البرامج للزيارات السياحية، وذلك بغرض كسب الرأي العام.

- **لجنة النظام وحفظ الأمن**: وتتولى مسئولية حفظ الأمن والنظام بالتعاون مع جهاز الشرطة، سواء داخل الملعب أو خارجه.

وفيما يلي عرضٌ لنموذج اللجان المشكلة في بطولة الفيفا FIFA للقارات على كأس الملك فهد والتي أقيمت في الرياض خلال الفترة (من ١٢- ٢١ ديسمبر ١٩٩٧)، ووفقًا للاختصاصات التالية:

- **اللجنة العليا المنظمة للبطولة**: Higher Organizing Committe **وتختص بأهم المهام التالية:**

- توزيع مهام العمل على أعضاء اللجنة المشكلة.
- اتخاذ القرارات فيما يعرض عليها من شئون تنظيم البطولة لضمان عدم تضارب الآراء.
- مراعاة توازن المسئوليات بين أعضاء اللجان.
- إنهاء المهام الموكولة إلى أعضاء اللجنة بنجاح.
- الاستفادة من الوقت المتاح لتنظيم البطولة في موعد مبكر من بدايتها.
- محاسبة الأعضاء المقصرين في عملهم ومكافأة الأعضاء الذين يؤدون عملهم بنجاح.
- **لجنة سكرتارية البطولة**: Secretariate Committee، وتتولى أداء المهام التالية:
- إرسال دعوة المشاركة في البطولة إلى الدولة التي يسمح نظام البطولة بمشاركتها.
- ترتيب مواعيد وصول وفود الدول إلى مقر إقامة البطولة، وكذلك موعد مغادرتها.
- توصيل رد الدول والأفراد المدعون إلى أعضاء اللجنة العليا المنظمة للبطولة.
- إعداد قوائم بالفرق المشاركة في البطولة.
- الاتصال بجميع أعضاء اللجان المشكلة لإعلامهم بالأخبار أو المعلومات الجديدة التي تطرأ على أحداث تنظيم البطولة.
- **لجنة المعلومات**: Data Center Committee **وتقوم بأهم الواجبات التالية:**
- جمع المعلومات المرتبطة بالدول المشاركة في البطولة وكذلك الأفراد المدعون للحضور للاحتفال بها.
- معرفة كل المعلومات والبيانات المرتبطة باللاعبين المشاركين في البطولة وبالفرق التي ينتمون إليها.

- تسجيل جميع المعلومات والنتائج الخاصة بفعاليات وأحداث البطولة.
- **اللجنة المالية: Finance Committee وتتولى هذه اللجنة أهم المهام التالية:**
- مراجعة مصروفات كل لجنة من اللجان المشكلة لتنظيم البطولة.
- تقدير نسبة العائد المادي من تنظيم البطولة.
- تحديد القيمة المالية للجوائز الفوز بالمراكز الأولى للبطولة.
- إعلام اللجنة العليا المنظمة للبطولة بأي مشكلة مالية قد تطرأ.
- إعداد تقرير مالي عن البطولة.
- **اللجنة الإعلامية: وتختص هذه اللجان بأهم الأعمال التالية:**
- نشر وبث المعلومات التي تم جمعها عن كل من:
- الفرق المشاركة في البطولة.
- أحسن اللاعبين في كل فريق.
- نتائج المباريات.
- اللاعبون المسجلون للأهداف في المباريات.
- تصريحات المسئولين عن تنظيم البطولة.
- أحاديث كبار المسئولين في الدولة عن البطولة.
- تصريحات كل من اللاعبين والمدربين والحكام عن فعاليات البطولة.
- **لجنة العلاقات العامة: Public Relations Committee وتتولى أداء أهم المهام التالية:**
- الاهتمام بتلبية احتياجات الوفود المشاركة بين الدول المختلفة، وذلك فيما يرتبط بتوفير وتنظيم انتقال الفرق الرياضية والوفود المرافقة.
- التأكد من توفير كافة سبل الراحة والإقامة الجيدة لهذه الوفود.
- حل المشاكل التي قد تصدر عن بعض اللاعبين، أو الاتصال بمن له سلطة حل هذه المشاكل في حالة عدم القدرة على حلها.
- **اللجنة الأمنية: Security Committee وتهتم هذه اللجنة بأداء المهام التالية:**
- تحقيق الأمن في داخل الملعب وخارجه للاعبين والحكام والمدربين والجمهور.

- تنظيم دخول الجمهور لمشاهدة المباريات، وكذلك تنظيم خروجها بعد انتهاء المباريات.

- التأكد من عدم وجود أي مشكلات تعوق إقامة المباريات أو استمرار أدائها.

- **لجنة تجهيز المنشآت:** Sport Sites Preparation Committee **وتتولى هذه اللجنة القيام بأهم المهام التالية:**

- التأكد من سلامة وصلاحية المنشآت التي سوف تقام عليها مباريات أو مسابقات البطولة.

- التأكد من سلامة وصلاحية المنشآت التي سوف يتم تدريب الفرق على ملاعبها.

- التأكد من تجهيز المرافق حتى تكون صالحة للاستخدام من قبل المشاركين في البطولة.

- العمل على القيام بالصيانة الكاملة والدائمة لهذه المنشآت.

- **لجنة اختيار الحكام: وتكون من أهم واجبات هذه اللجنة القيام بأهم المهام التالية:**

- التأكد من اللياقة البدنية والكفاءة التحكيمية لجميع الحكام الذين سوف يديرون المباريات.

- التوزيع العادل للحكام على إدارة المباريات، واستبعاد الحكام الذين ينتمون إلى جنسية بعض الدول عن التحكيم لفرقها.

- مراجعة قرارات الحكام بعد انتهاء المباريات وتقويم أدائهم، ومحاسبتهم على الأخطاء الناشئة عن عدم تطبيق قواعد القانون المنظم للعبة أو الرياضة.

- **اللجنة الطبية:** Sports Medical Committee **وتتولى هذه اللجنة القيام بأداء المهام التالية:**

- الكشف عن تعاطي اللاعبين للمنشطات.

- الحفاظ على سلامة اللاعبين بالتدخل السريع في حالة إصابة أي لاعب ومعالجته في داخل الملعب أو خارجه.

- مرافقة اللاعب المصاب والذي يتطلب علاجه بنقله سريعًا إلى أقرب مركز إسعاف أو مستشفى نظرًا لحرج حالته.

- **اللجنة الفنية: وتقوم هذه اللجنة بتولي أهم المهام التالية:**

- إعداد اللوائح والنظم التي في ضوئها يتم تنظيم البطولة.

- إجراء القرعة للمباريات أو المسابقات في حضور ممثلين عن الفرق أو اللاعبين المشاركين في البطولة.
- إعداد تقويم فني للفرق المشاركة في البطولة.
- **اللجنة التسويقية Marketing Committee: ويتحدد اختصاصات هذه اللجنة في القيام بأهم المهام التالية:**
- التعاقد مع القنوات التلفزيونية والفضائية والإذاعية التي سوف تقوم بالتغطية الإخبارية للمباريات.
- تسويق تذاكر دخول المباريات.
- تسويق الإعلانات التجارية.
- تسويق الهدايا التذكارية.
- **لجنة الافتتاح والختام للبطولة Opening Ceremony Commitlee: وتهتم هذه اللجنة بأداء المهام التالية:**
- اختيار الاحتفال الذي يعكس ثقافة الدولة المنظمة للبطولة.
- أداء مراسم وبروتوكول كل من حفل الافتتاح والختام.
- **لجنة إحصائيات البطولة Championship Statistics: وتتولى هذه اللجنة القيام بأداء أهم المهام التالية:**
- تسجيل عدد الأهداف في البطولة وفقًا لكل مباراة وفريق.
- احتساب نسبة الأهداف لكل فريق.
- تسجيل الأهداف وفقًا لمن سجلها عن اللاعبين.
- احتساب نسبة استحواز كل فريق على الكرة في الملعب Ball possession
- عدد المخالفات Number of fouls
- عدد الضربات الركنية Number of corners
- عدد مرات التصويت: Number of kicks
- عدد خروج الكرة خارج حدود الملعب الجانبين Number of out
- عدد مرات التسلل Number of offsides
- عدد ضربات الجزاء Number of penalty

- عدد إنذارات الجهاز الإداري	Adminstrators warning
- عدد طرد الجهاز الإداري	Adminstrators dissmissales
- عدد المشاهدين بالملعب	Number of spectators
- أسماء القائمين بالتعليق في التلفزيون	T.v comm
- أسماء القائمين بالتعليق في الإذاعة	Radio comm
- الإنذارات	Yellow cards
- الطرد	Red cards

ويشير كل من **بادي الدوسري وعبد الله الغصاب** إلى أنه يفضل أن يتضمن الهيكل التنظيمي لأي بطولة أو دورة للألعاب الرياضية اللجان التالية:

اللجنة الاستشارية. مدير البطولة. اللجنة الإدارية. اللجنة الفنية. لجنة الاستقبال. لجنة الرعاية. لجنة الجوائز. لجنة المسابقات. لجنة الملاعب. لجنة التغذية. الجنة الطبية. لجنة الإقامة. لجنة التسويق. لجنة التوثيق. اللجنة المالية.

ويتم توضيح ذلك في الشكل التالي:

اللجنة الاستشارية
مدير البطولة
اللجنة الفنية
لجنة الاستقبال
لجنة الرعاية
لجنة الجوائز
لجنة المسابقات
لجنة الملاعب
لجنة التغذية
لجنة المالية
لجنة التوثيق
لجنة الطبية
لجنة الإقامة
لجنة التسويق

شكل رقم (٦) يوضح اللجان التنظيمية لدورة أو بطولة للألعاب الرياضية

وللتنظيم أهمية في إدارة الهيئات أو المنظمات أو المشروعات وذلك بوجه عام، بينما له

أهمية بوجه خاص في جميع مجالات الإدارة الرياضية.

إذ إن وفقًا لرأي جيمس موني james Mooney فإن أية عملية تنظيمية إنما تسبق بالضرورة الإدارة ذات الفاعلية، إذ تفترض الإدارة دائمًا وجود شيء ملموس تقوم على إدارته، وإن هذا الشيء الملموس لا يمكن توافره بدون تنظيم.

ولذا فإنه لكي يتحقق للتنظيم النجاح والفاعلية فإنه يجب أن يتوافر للهيئات أو المنظمات أو المؤسسات التي تقوم بتقديم مشروعاتها أو خدماتها في المجالات المختلفة للعمل والإنتاج والتعليم والصحة والرياضة، دعامات رئيسة وذلك حتى تتمكن من أداء أعمالها، وحتى تضمن الاستمرار في مشروعاتها أو خدماتها بنجاح وكفاءة، والتي من أهمها:

- **الدعامة البشرية.**
- **الدعامة التنظيمية.**
- **الدعامة القانونية.**
- **الدعامة المالية.**

كما أنه يجب استخدام الأسلوب العلمي في كل مرحلة من مراحل عملية التنظيم، والتي تتضمن ما يلي:

- **تصميم الهيكل التنظيمي.**
- **تصوير الهيكل التنظيمي.**
- **التوصيف الوظيفي للمناصب.**
- **الدليل التنظيمي.**
- **تطبيق التنظيم وتحليله.**

وكذلك التأكيد على مراعاة استخدام الأسلوب العلمي وتطبيق المبادئ الإدارية في القيام بواجبات العملية التنظيمية والتي تتضمن ما يلي:

- **تقسيم العمل.**
- **تحديد نطاق الإشراف وحجم الهرم.**
- **تحديد المسئوليات والسلطات.**
- **التنسيق.**

ومن ثم فإنه يجب التأكيد على أن التنظيم يهتم بتقسيم العمل وتحديد نطاق الإشراف

وتحديد الواجبات والمهام، وكذلك المسئوليات والسلطات المخولة للمسئولين عن تنفيذ هذه الواجبات والذين يتم اختيارهم وفقًا لمعايير علمية تتفق وطبيعة العمل المطلوب، وكذلك تحديد طبيعة العلاقات بين هؤلاء المسئولين.

كما أن عملية التنظيم تتضمن ترتيبًا منسقًا للأعمال والمهام التي يتطلبها تحقيق الأهداف المقررة من قبل في ضوء تزويد المشروعات باحتياجاتها من الإمكانات المادية والبشرية.

وفي المجال الرياضي العديد من المشروعات التي تتطلب تنظيم بطولات وذلك كتنظيم بطولة العالم لكرة القدم والبطولة الإفريقية لكرة السلة والبطولة العربية لكرة اليد والبطولة الأوربية لكرة القدم.. أو تنظيم العديد من الدورات وذلك كتنظيم الدورة العربية أو الإفريقية للألعاب الرياضية ودورة الألعاب الأولمبية، وكذلك تنظيم العديد من المهرجانات في مجال الرياضة للجميع كتنظيم مهرجان للمشي أو المارثون أو السباحة أو الانزلاق على الجليد.

ويشرف على الرياضة للجميع بجمهورية مصر العربية الإدارة المركزية للرياضة للجميع، والتي تضم الإدارة العامة للاحتفالات والبرامج الرياضية والإدارة العامة للنشاط الطلابي الرياضي والإدارة العامة للاتحادات واللجان والأندية الرياضية. الشكل رقم (٧).

أولاً: الإدارة العامة للاحتفالات والبرامج الرياضية:

وتتكون من الإدارات التالية:

١- إدارة الاحتفالات الرياضية، وتتولى أهم المهام التالية:

- وضع خطة الاحتفالات في مختلف المناسبات القومية والدينية والاجتماعية.
- تصميم برامج العروض الرياضية.
- استثارة دافعية الأفراد للمشاركة في الاحتفالات والعروض الرياضية.
- توفير الإمكانات المادية والبشرية والتجهيزات لتنفيذ الاحتفالات والعروض الرياضية.

٢- إدارة البرامج الترويحية والصحية، وتتولى أهم المهام التالية:

- وضع الإطار العام للنشاط الترويحي واكتشاف المواهب لمختلف المراحل العمرية من الجنسين.
- إعداد وتدريب وصقل الكوادر المتخصصة في المناشط الترويحية.

- استثارة دافعية الممارسين للمناشط الترويحية من خلال تصميم برامج لوسائل الإعلام لتحقيق هذا الغرض.

- إعداد البرامج الزمنية والتنفيذية للأنشطة الرياضية والترويحية، وذلك لمختلف المراحل العمرية من الجنسين، وفي مختلف الهيئات الحكومية والأهلية.

٣- إدارة اللياقة البدنية، وتتولى أهم المهام التالية:

- وضع الإطار العام لنشاط اللياقة البدنية الذي يؤهل للاشتراك في العروض الرياضية ويساهم في التخصص في بعض الألعاب.
- تصميم برامج اللياقة البدنية لمختلف المراحل العمرية.
- بناء الاختبارات والمعايير الخاصة بتحديد المستوى.
- تزويد مراكز اللياقة البدنية بالإمكانات وبمكتبة رياضية.
- تحديد أفضل الطرق والوسائل التي تحقق انتقاء وتصنيف أفضل الممارسين.
- تصميم برامج الدعاية والإعلام عن المشروعات والبرامج المرتبطة باللياقة البدنية لزيادة الوعي بأثر الممارسة الرياضية على حياة الفرد.
- وضع نظام للحوافز للممارسين وللمدربين.

٤- إدارة المعاقين، وتتولى أهم المهام التالية:

- التخطيط لنشر رياضة المعاقين.
- تصميم البرامج الرياضية للمعاقين.
- إعداد وتدريب وصقل الكوادر العاملة في هذا المجال.
- توفير الإمكانات البشرية والمادية لرياضة المعاقين.
- الاهتمام بالألعاب والرياضات الترويحية للمعاقين.
- الاهتمام برياضة المعاقين ولمختلف فئات الإعاقة الحركية.

ثانيًا: الإدارة العامة للنشاط الطلابي:

وتتكون من إدارة الجامعات، إدارة الكليات المتخصصة والمعاهد، إدارة التعليم العام، وتتولى المهام التالية:

- إعداد مقترحات السياسة العامة للرياضة بالجامعات والمعاهد والكليات المتخصصة والتربية والتعليم ورعاية الشباب.

- التعاون مع إدارة اللياقة البدنية في تنفيذ البرامج الخاصة باللياقة البدنية.

- متابعة تنفيذ المشروعات والبرامج الرياضية بالجامعات والمعاهد والكليات المتخصصة وبقطاع التربية والتعليم.

- اقتراح نظم الحوافز التقديرية والوسائل الكفيلة بتشجيع وتنمية المواهب الرياضية.

ثالثاً: الإدارة العامة للاتحادات واللجان والأندية الرياضية:

وتضم إدارة الاتحادات النوعية: إدارة ممارسة الرياضة بالأندية، إدارة اللجان الرياضية والعمال، إدارة كبار السن.

١- إدارة الاتحادات النوعية، وتختص بأهم ما يلي:

- اقتراح أسس الاستفادة من الإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وكذلك العمل على تنميتها.

- دراسة إنشاء الملاعب والمنشآت الرياضية في المواقع المختلفة، وصيانتها، وتوفير إمكانات مزاولة المناشط الرياضية.

- تنفيذ الخطط والمشروعات ذات الطابع القومي والتجريبي.

- دعم العلاقات بين جمهور مصر العربية والدول الأفريقية عن طريق تبادل الأنشطة المختلفة معها.

- اقتراح نظم الحوافز التشجيعية والتقديرية واقتراح الوسائل الكفيلة بتشجيع وتنمية المواهب الرياضية وصقلها وصولاً لأعلى المستويات الرياضية.

- متابعة البرامج الزمنية والتنفيذية للمسابقات والمنافسات والعروض الرياضية، وبرامج اللياقة البدنية؛ للوقوف على أسباب المشكلات والمعوقات التي تعترض التنفيذ، والعمل على حلها، وذلك للارتقاء بمستوى أداء أعضاء أو هيئات الاتحادات المعنية.

٢- إدارة ممارسة الرياضة بالأندية، وتختص بأهم ما يلي:

- إصدار التوجيهات والمبادئ والتعليمات التي تراعيها الأندية في وضع برامجها التنفيذية في ضوء السياسة العامة وتخطيط المجلس القومي للرياضة.

- الوقوف على مشاكل الأندية وتقديم المقترحات لتعديل ولتطوير الخطط المقررة من واقع ما يكشف عنه التطبيق العملي وتقارير المتابعة.

٣- إدارة اللجان الرياضية والعمال، وتختص بأهم ما يلي:

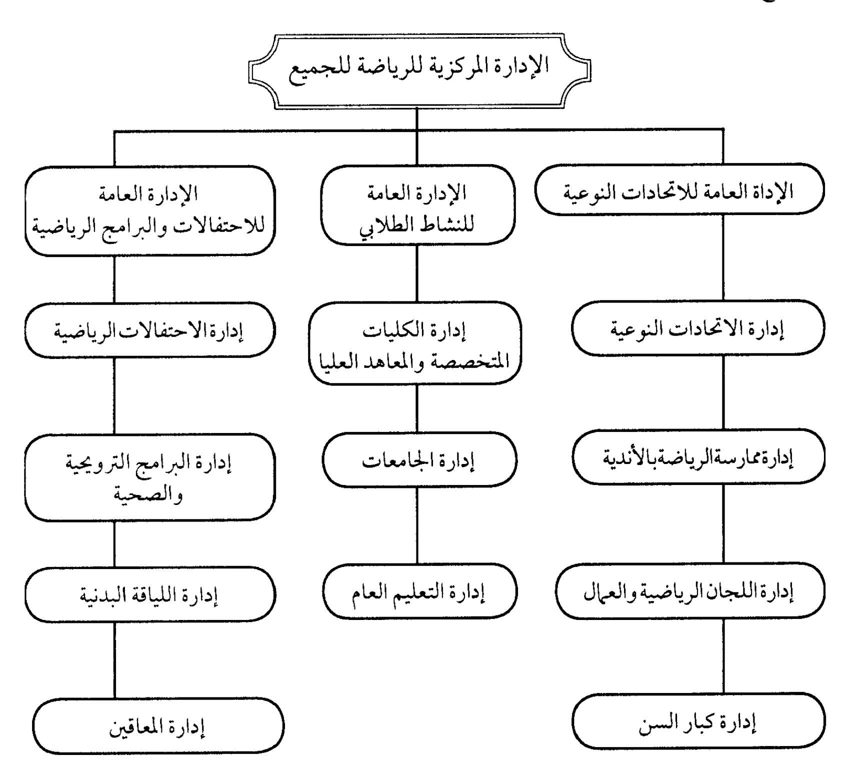
- اقتراح الإطار العام للخطة وإصدار التوجيهات والمبادئ والتعليمات التي يراعيها الاتحاد العام واللجان الرياضية في وضع برامجها التنفيذية في ضوء السياسة العامة وتخطيط المجلس القومي للرياضة.
- تقدير المعونات اللازمة للاتحاد العام للمساهمة في إنجاز خطط وبرامج اللجان الرياضية.
- اقتراح نظم الحوافز التشجيعية والتقديرية، واقتراح الوسائل الكفيلة بتشجيع وتنمية المواهب الرياضية.
- متابعة تنفيذ النشاط وتقديم التقارير وما يعترض التنفيذ من مشاكل وأسلوب حلها.

٤- إعداد كبار السن، وتختص بأهم ما يلي:

- التخطيط للنشاط الرياضي لكبار السن.
- إعداد البرامج الرياضية لكبار السن من الجنسين.
- إجراء اختبارات اللياقة البدنية للممارسين للنشاط الرياضي.
- التوعية بأهمية ممارسة النشاط لكبار السن.
- تصميم البرامج الخاصة بالمعاقين من كبار السن.
- تقدير التمويل اللازم لتنفيذ وتنمية الخطط والمشروعات والبرامج الخاصة بكبار السن.
- حشد وسائل الإعلام لتوعية وتشجيع كبار السن على الاشتراك في المناشط الرياضية؛ لاندماجهم في الحياة العامة، وتدعيم صلتهم بالمجتمع.
- وضع نظام الحوافز الفردية والجماعية للممارسين من كبار السن والمدربين.

وتهتم الإدارة المركزية للرياضة للجميع بالمجلس القومي للرياضة بتقديم مشروعات مثل: مشروعات المراكز الرياضية لكبار السن، المراكز الرياضية العمالية للياقة البدنية، ممارسة الرياضة للجميع بالأندية الرياضية، المراكز الرياضية للمعاقين، مشروع المراكز الصيفية للرياضة للجميع بالجامعات وفروعها والكليات المتخصصة والتعليم العالي،

مشروع المعسكرات الصيفية لطلبة ولطالبات الجامعات.



شكل (٧) يوضح الهيكل التنظيمي للإدارة الرياضة للجميع



الفصل الرابع

التوجيـــه

- القيادة
- الدافعية
- الاتصال



القيــــادة

يمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري وذلك من خلال عملية القيادة التي تهتم بتوفير البيئة المناسبة للعمل Environment Work التي تسهم في إطلاق القدرة الإبداعية power Creative للعاملين، وبما يحقق أهداف المشروع.

ولقد تعددت الآراء نحو توجيه الجهود الإنسانية لتحقيق أهداف المشروع، كما تبلورت تلك الآراء في ثلاثة أبعاد رئيسة للتوجيه وهي:

- **القيادة** Leadership
- **التحفيز أو الدافعية** Motivation
- **الاتصال الفعال** Communication

لكل المنظمات أو الهيئات التربوية أهداف رئيسة محددة يمكن في ضوئها تخطيط العمل وتنظيمه، وتحدد هذه الأهداف نوعية العمل الذي يقوم به كل فرد أو جماعة من الأفراد. ومن ثم برزت أهمية القيادة في التعاون وتضافر الجهود بين الأفراد وبعضهم وبين الجماعات وبعضها وذلك بغرض تحقيق الأهداف.

فالقيادة الواعية يمكنها التأثير على الأفراد في إطار الجماعة، وذلك من خلال استثارة دوافعهم للعمل، ولذا تعد القيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي.

وبالرغم من تداول مصطلح القيادة في العصر الحديث، إلا أنه ينقصه دقة التحديد، إذ ترتبط القيادة بنوع العمل أو الوظيفة وخصائصها، أو تقترن بطبيعة الفرد وخصائصه القيادية،

أو تشير إلى أنواع السلوك أو المواقف التي يواجهها الفرد -القائد- مع أفراد الجماعة.

مفهوم القيــــادة Leader ship:

يعرف تيد Tead القيادة بأنها: القدرة على التأثير الشخصي في الجماعة؛ كي تتعاون لتحقيق الهدف المراد بلوغه، وكذلك يرى ستوجديل Stogdill بأن القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على جماعة منظمة لتحقيق أهداف مشتركة.

ويشير كيلي Kelley ولازر Lazer إلى القيادة بأنها: عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في تحديدها للأهداف وفي العمل على تحقيق تلك الأهداف.

ويرى كونتز Koontz وأودنل ODonnell أن القيادة هي القدرة على التأثير الشخصي من خلال الاتصال بالأشخاص وتوجيههم نحو تحقيق الهدف.

ويشير هولاند Holland وجوليان Jollian إلى القيادة بأنها التأثير influence فالقائد يؤثر في التابعين، والتابعون يؤثرون في القائد. كما يستخدمان مفهوم التبادل الاجتماعي Exchange Social في توضيح عملية التفاعل بين القائد والتابع.

ويرى **مصطفى صبحي** أن القيادة: هي عملية تأثير متبادل بين القائد والتابعين له، وبحيث يكون ذلك التأثير متوازنًا فيما بينهم.

ويشير **سيد الهواري** إلى القيادة بأنها: تعبر عن علاقة بين أشخاص لهم حاجات ورغبات وشخص يفي بحاجاتهم ورغباتهم ويعمل على تحقيقها بتوحيد جهودهم.

ويرى **علي السلمي** أن القيادة: هي عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات، وتوجيه نشاطهم نحو تحقيق الغاية التي يسعون إليها.

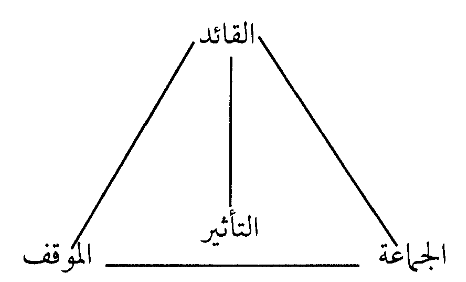
ويصف ولسن Wilson ورايلاند Rayland القيادة بأنها علاقة بين فرد «القائد» وأفراد آخرين «تابعين» ومن خلالها يقوم القائد بمساعدة أفراد جماعته على تفهم وتأدية الأعمال الموكولة إليهم في إطار من التعاون بينهم لتحقيق الأهداف.

ويرى راي كليون Ray Killion، بأن القيادة: هي عملية توجيه وإرشاد وهدى الآخرين إلى سبل تحقيق أهدافهم، أما براون Brown فيرى أن القيادة عملية نفسية لتوجيه التابعين، نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

ويشير كل من بفيفنر وبرستوس Pfiffner and Presthus إلى عملية القيادة بأنها: فن تنسيق للأفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ غاية منشودة.

ويوضح **محمد الحناوي** عملية القيادة في صورة «نموذج لنظام التأثير» Influence System Model وذلك وفقًا للشكل التالي:

والشكل رقم (٨) يوضح القيادة في ضوء نموذج لنظام التأثير المتبادل بين القائد والجماعة من جانب، والقائد والموقف من جانب آخر، والجماعة والموقف من جانب ثالث.



شكل رقم (٨) يوضح القيادة في صورة نموذج لنظام التأثير

وكذلك يشير هالبين Halpin إلى القيادة: بأنها ظاهرة اجتماعية معقدة، وأنه لا يمكن مزاولتها بطريقة مقصودة بعيدة عن العوامل التي تؤثر في الموقف الذي يعمل فيه القائد مع أفراد جماعته.

ومن ثم فإن القيادة تعد بمثابة تفاعل بين عدد من العوامل: القائد The leader، المرؤوسين Followers، الموقف Situation الذي تمارس من خلاله القيادة.

وبتحليل الآراء التي تناولت القيادة بالتعريف، نجد أنها تركز على أن القيادة هي تلك القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وولائهم وشحذ هممهم؛ لتحقيق هدف بذاته، أي القدرة على التأثير على الأفراد في النواحي المرغوبة وتوجيه الجماعة نحو الهدف.

وبالرغم من اهتمام بعض التعاريف المتقدمة في إبراز هدف القيادة من عملية التأثير على الأفراد وإيضاح قدرات القيادة، إلا أنها خلت من الإشارة إلى عنصر السلطة الرسمية - والذي نرى أنه لا يمكن إغفاله في هذا المجال.

والقيادة الإدارية من وجهة نظر المؤلفين لهذا الكتاب هي مزيج من عنصري القدرة الإدارية والسلطة الرسمية.

فالقيادة الإدارية وإن كانت تستهدف تحقيق أهداف المنظمة من خلال حمل الآخرين على تنفيذ الأعمال والسياسات والمخططات والبرامج الإدارية، فإن وسيلتها في ذلك هي القرارات الإدارية التي تستمد من إمكانات وصلاحيات وسلطات المنصب، والتي تصدر عن القيادة الإدارية كما تصدر أيضًا عن الرئاسة الإدارية. وغاية الأمر أن القدرات القيادية للقائد الإداري تكفل المزيد من القبول والملائمة والتأثير المرغوب إحداثه لدى العاملين.

وفي هذا الصدد يُعبر **أحمد الرشيد** عن تلك القدرات بأنها النفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون القائد عن اقتناع ورضا، وإن كانت السلطة الرسمية تعتمد على مقدار التمويل الممنوح للرئيس فإن القيادة تعتمد على الصفات الشخصية للقائد.

وفي نفس الاتجاه يقرر محمد حسن، إبراهيم درويش، أن مضمون القيادة لا يتمثل في السلطة التي يضعها القانون في يد القادة، وإنما فيما تملكه هذه القيادة من مميزات وقدرات ترتكز على الفهم الصحيح والتفهم لكل اعتبارات التنظيم الجيد والقدرة على سلامة الحكم وقدرة التصور الصحيح.

> **والخلاصة أن القيادة الإدارية هي عملية تأثير في الأفراد مستمدة من السلطة الرسمية للقائد ومن قدراته التي تكفل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاية والفاعلية.**

ومن هذا التعريف يمكن الخروج بالنتائج التالية:

١ - إن الاستناد على السلطة الرسمية فحسب لمباشرة المهام القيادية أمرٌ بنفي صفة التأثير عن القيادة، واستثارة الدافعية المطلوبة لدى الأفراد، ومن ثم يضفي عليها صفة الرئاسة، وكذلك الاستناد على القدرات الذاتية المجردة من أية سلطات رسمية أمر يضفي على القيادة الطابع غير الرسمي الذي يتأثر بأهواء العاملين والتفاعل معهم على نحو يخشى معه الانحراف عن تحقيق أهداف المنظمة.

٢ - إن التركيز على إبراز طابع السلطة الرسمية في القيادة الإدارية أمر لا يعني الدعوة إلى استخدام القسر والإلزام وسلطة العقاب؛ لإكراه العاملين على تنفيذ أهدف المنظمة، وإنما هو إشارة إلى الطابع الإداري للقيادة، والذي يرتبط بالمنصب وسلطاته ومسئولياته، فالسلطة الإدارية تساند القدرة التي يجب أن تتناسب معها ومع ما يقابلها من مسئوليات.

٣-إن الآراء المتقدمة وقد ركزت غالبيتها على قدرات القيادة الإدارية أغفلت افتراضًا أساسيًّا في هذا المجال: وهو أن القرارات التي تستهدف صلاح المنظمة وتحقيق أهدافها. قد لا يتفق أسلوب تنفيذها مع هوى الأفراد، فيما لو كان الاستناد فقط على القدرات الذاتية للقيادة الإدارية، وخاصة إذا استلزم تنفيذ القرار قيام الأفراد بجهود إضافية، أو صادف معارضة من قبل القيادة غير الرسمية بفرض وجودها، أو صادف عدم افتتاح من البعض، ففي هذه الحالات تبرز قيمة السلطة الرسمية وما تحمله من إمكانية الثواب والعقاب، وبما يحقق عند الاقتضاء حمل الأفراد على تنفيذ قرارات القيادة العليا، والاكتفاء بتوضيح الهدف دون الكشف عن الجوانب التي يقتضي صالح المنظمة الاحتفاظ بسريتها.

ولقد اهتم التعريف الذي قدمناه لبيان ماهية القيادة الإدارية بالتركيز على إبراز عنصري السلطة والقدرة الإدارية في عملية القيادة، وسنتعرض لهما بمزيد من التفصيل.

أ- السلطة الإدارية

السلطة تعتبر أساسًا تفسر عليه ظاهرة القوة، وقد انتقلت هذه الظاهرة من المجالات السياسية الدستورية إلى المجالات المتعلقة بالإدارة العامة بعدما أصبحت ظاهرة إدارية. فهي إذًا التي تسبغ على التنظيم شكله الرسمي وعلى القيادات إطارها الشرعي والقوة التي تمكنهم من إصدار القرارات.

فالسلطة هي القوة الطبيعية أو الحق الشرعي في التصرف أو إصدار الأوامر وتستمد من الوظيفة ومن التنظيم، حتى أن البعض يصفها بأنها أحد مكونات مضمون القيادة وهي المعبر عنها بالبعد الرسمي للقيادة.

ويعرف سيمون Simon السلطة بأنها قوة صنع القرارات التي توجه أعمال الآخرين، وهي علاقة بين شخصين أحدهما أعلى مرتبة من الآخر، أحدهما يصنع القرار مع توقع طاعة الثاني له، كما أن الثاني يتوقع بطبيعته صنع وصدور القرار من الأول ويبرز دوره في تنفيذه.

ويرى ديموك Dimock أن تفويض المسئولية والسلطة يحقق عملية التنسيق . ويستطيع القائد أن يفوض وظائف معينة إلى مرؤوسيه بدلًا من إصدارها بنفسه في كل شأن، وبذا يستطيع أن يضاعف نشاطه بتفويض جزء من سلطته إلى مرؤوسيه حتى يكون قادرًا على أن يهتم بكل احتياجات منشأته، حيث إنه إذا حاول أن يقوم بكل هذه الأشياء بنفسه فلن

يستطيع أن ينجزها بنفس الكفاءة.

ونستطيع التأكيد على أن السلطة تُعد عنصرًا لا إرادي في القيادة، أي: أنه عنصر لا يرتهن بقبول القائد من المرؤوسين أو عدم رضائهم، وإنما السلطة تمنح للقائد بمقتضى التنظيم وبما يتناسب مع مستواه الوظيفي، ومن المنطقي أن استخدامها يتوقف على ما تواجهه القيادة من مواقف، فقد لا تستخدم على الإطلاق، وقد تستخدم بصورة محددة، وقد تتطرف القيادة في استخدامها، وهذا الأمر مرجعه إلى القدرة التي تمثل العنصر الثاني والحيوي في عملية القيادة.

ب- القدرة الإدارية:

تعرف القدرة Ability بأنها المقدرة -فطرية كانت أم مكتسبة- على القيام بأعمال ذهنية أو حركية، أما المهارة Skill فهي القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة. وترتبط المهارة بالعادة Habit، وهي عبارة عن نشاط يقوم به الفرد آليا وبسهولة نتيجة للتكرار، كما يرتبط بالقدرة والمهارة «الاستعداد» «Aptitude» وهو القدرة على اكتساب مهارة من المهارات.

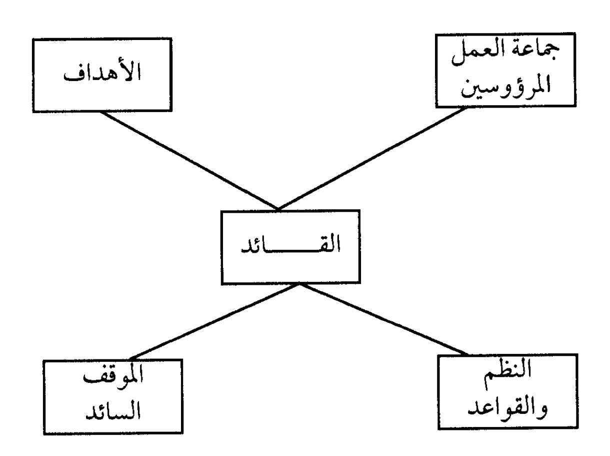
وفي مجال الإدارة فإن القدرة الإدارية تعني إنجاز العمل من خلال الآخرين، ومن ثم فهي ترتبط بالمستوى التنظيمي، ونطاق التمكن المتاح.

والقدرة الإدارية خاصية تتوافر لدى الفرد الذي يمتلك صفات وميزات شخصية ومقومات هامة ومهارات معينة، وهذا ما تثبته المشاهدات والتجارب في العديد من المنظمات. فمع افتراض ثبات العوامل المادية والبشرية بالمنظمة على ما هي عليه، فإن فاعلية العملية الإدارية وكفايتها تختلف من قائد إداري إلى آخر في ذات المنظمة كرد فعل لاختلاف الشخصيات المتحركة للقادة الإداريين، وهو الأمر الذي له تأثيره على النتائج النهائية من نجاح أو فشل. وبمعنى آخر أنه على الرغم من بقاء القوانين واللوائح والتنظيم والأشخاص والإمكانيات المتاحة على ما هي عليه في منظمة ما، فإن فرص نجاح أو إخفاق هذه المنظمة يرتبط بنوع ونمط القيادة التي تتاح لها. ولذا رأينا منظمات تنهض بعد تعثر وتتحرك بعد جمود وعلى أيدي قادة جدد يتحلون بصفات معينة ويستأثرون بميزات ومقومات هامة ومهارات متعددة.

وفي ضوء ما تقدم نستطيع الإشارة إلى أن القدرة الإدارية هي محصلة تفاعل الصفات الشخصية ومجموعة من المهارات المكتسبة.

فقد أثبتت البحوث العلمية والدراسات أن القادة في مختلف المنظمات يتميزون ببعض الصفات الشخصية الهامة التي لها أثرها في نجاحهم، ونظرًا لتعدد تلك الصفات ولاختلاف دور القادة من منظمة لأخرى ومن مركز قيادي معين عنه في مركز آخر، فلا يمكن أن نضع قائمة واحدة بالصفات والميزات التي يجب أن تتوافر في جميع القادة في كل زمان ومكان وموقف، كما أن تلك الصفات يندر أن تجتمع كلها في شخص واحد. وإلى جانب ذلك يتميز القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي يمكن تنميتها عن طريق التعليم والتدريب المستمر والتي ينصب أثرها على القائد أدائه.

والشكل التالي يوضح عناصر القيادة الإدارية:



شكل رقم (٩) يوضح عناصر القيادة الإدارية

ولقد أصبحت القيادة الإدارية ضرورة حتمية في مجتمعنا، بل وفي غيره من المجتمعات، حيث أصبح عالمنا الحاضر قائمًا على المنظمات بأنواعها المختلفة حكومية كانت أو أهلية، اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية. والقائمين بإدارة هذه المنظمات وقيادتها هم الذين يقررون مصائر الأمور بها، ويخططون للحاضر والمستقبل، وعلى قدر نجاح منظماتهم يتوقف نجاح غيرها من المنظمات نتيجة الارتباط الوثيق بين الخطط المختلفة وبين النتائج المترتبة عليها، ومن ثم فالقادة مسئولون عن مدى النجاح الذي يحققه المجتمع وعن تحقيق الأهداف في جميع الميادين الداخلية والخارجية.

وفي الدول النامية يلعب القادة دورًا هامًّا وحيويًّا، فهم يمثلون الأهداف الجديدة ويصورون حقيقتها لمرؤوسيهم، وعليهم يقع عبء تحقيق هذه الأهداف وتنميتها، وتجميع ولاء الجماعة حولها، وكذا تحقيق آمال وتطلعات الجماعة التي يقودونها، أي أصبح عمل القائد يتطلب المواءمة المستمرة بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع، كما أصبح القائد مسئولًا عن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وسبل الاتصال، وضرورة اكتسابه للمهارات العلمية والفنية والإنسانية والسياسية، التي تمكنه من قيادة وإدارة العاملين معه بنجاح.

وذلك بالإضافة إلى الدور الحيوي الذي يلعبه القادة السياسيين والإداريين في الحكومة، فهم يقودون معارك التنمية والتطوير، كل في منظمته، حيث أن خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية ترتبط ببعضها ارتباطا وثيقا، وأي إخفاق في أحداها يؤثر بالضرورة على غيرها، وقد يعرقل خطة التنمية. كذلك فهؤلاء هم المسئولون عن الاستغلال الأمثل لكافة الإمكانات المادية والبشرية، وهم المسئولون عن تطويع العادات والتقاليد التي مضى عليها الزمن لمتطلبات الحياة الاقتصادية والاجتماعية الحديثة.

مما سبق يتضح أن مهمة اختيار القادة خلال مرحلة الانتقال في الدول النامية يكون لها أكبر الأثر في حياة المجتمع وتطوره، فإدارة التنمية تتطلب التركيز الكامل على تحقيق الأهداف بمعنى التركيز على الغاية لا الوسيلة، والاهتمام بالحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود، وهذا يتطلب بالضرورة اختيار القادة الذين يكافحون دائمًا للوصول للهدف والذين يستطيعون تحمل المخاطر الجسيمة المتصلة بالعملية الإدارية، وتلك المخاطر تتعلق بترك التقيد بحرفية اللوائح والقوانين والتعليمات المالية، وما إلى ذلك، فإلى جانب تحقيق الهدف تصبح هذه المخاطر مقبولة بحكم الظروف المعاصرة.

الصلاحية للقيادة:

القائد الإداري الحقيقي هو الذي يمكنه أن يتفهم الأهداف بعمق وببصيرة نافذة تجعله قادرًا على رؤية النهاية من البداية. ومثل هذه المعرفة ضرورة أساسية للقادة في كل مجال وفي كل مستوى، فأي مجال وأي مستوى يتطلب الموقف قائدا باستطاعته التنسيق بين جهود جميع العاملين ونشاطهم وتوجيههم صوب الهدف.

وفيما يلي عرضٌ لبعض اعتبارات الصلاحية للقيادة والتي تعتبر على جانب كبير

من الأهمية بالنسبة لظروف مجتمعنا المتطلع في مرحلته الراهنة نحو آفاق جديدة.

١- تفهمه للأهداف العامة للدولة:

إن الصلاحية للقيادة في العمل الإداري مرتبطة تمامًا بمدى وضوح الرؤية لدى القائد فيما يتعلق بالأهداف العامة للدولة، ومدى قدرته على الارتباط بها والعمل الدائب لخدمتها. فالقيادة في المنظمات الحكومية تتوخى تنفيذ السياسة العامة للدولة التي تعبر بدورها عن الإرادة العامة للشعب. فالقيادة في المجتمع محكومة بالفلسفة التي يعتنقها ذلك المجتمع، وهذا يعني ارتباط عمل القائد بأهداف المجتمع.

والقائد الكفء يجد دائمًا نقطة للملائمة يستطيع عندها أن يوفق بين المصلحة العامة وبين المصالح الخاصة لمجموع العاملين، وإلا يبتعد كثيرًا عن هذه النقطة بحيث لا يشعر الأفراد بالتفريط في مصالحهم أو بالتعسف وبالغبن، وبحيث لا تضار المصلحة العامة في سبيل الحرص على إرضاء الأفراد.

كما إن مسئوليات القائد السياسية تجعله في سعي دائم لعمل مواءمة ضرورية بين الأهداف وبين ما يمكن تحقيقه، بين ما يجب عمله وبين ما يعمل فعلاً، بين احتياجات المنظمة وبين مواردها، بين رغبات الأفراد وبين مطالب العمل، وبين السياسة العامة وبين خطة التنفيذ.

٢- الإيمان بالهدف:

الإيمان بالعمل وبجدوى ما نعمل في مقدمة المقومات القيادية، فالإيمان باعث على الحماسة، والقائد المؤمن يثير الحماسة فيمن حوله.

فالقائد المؤمن يوثر فيمن حوله لأنه يكون قادرًا على الإقناع وقادرًا على ضرب المثل الأعلى، وقادرًا على بذل التضحيات، والإيمان يولد طاقة كبيرة وعزيمة متجددة، ويجعلنا نكرس حياتنا لما نعمل، ولما كان عمل القائد يتصل أساسًا بالخلق والابتكار، فإن مدى ما يأتيه في هذا الصدد يتوقف على مدى إيمانه ومدى استعداداته لبذل الجهود.

٣- القيادة للأمام:

إن مهمة القائد ليست الحفاظ على التراث القديم وإنما الثورة عليه، وليست الإيمان بمبدأ المصير المحتوم وإنما بمبدأ حرية الاختيار وإمكان تشكيل المستقبل والحياة وفق إرادة الإنسان. والواقع أنه لو ركن كل قائد إلى الاستكانة ورضي بالوضع القائم في عمله

لبقيت المؤسسات والوزارات والمصالح والإدارات على ما هي عليه دون تطوير، ولهذا فإن في مقدمة مهام القائد الأساسية التحرك بمنظمته للأمام.

وهذا الدور في عمل القائد هو دعوة لهجر الاستقرار والعمل الدائب للتطوير والخلق والابتكار والإبداع وجعل يوم المنظمة أفضل من أمسها وغدها أفضل من يومها.

٤- نفاذ البصيرة:

القائد مطالب بالتطلع إلى المستقبل ورؤية ما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة وعمل تقدير سليم للموقف، آخذًا في الاعتبار التطورات السياسية والاقتصادية وحركة التفاعلات الاجتماعية الحادثة بالمجتمع.

٥- تحمل المسئولية:

ليس المطلوب من القائد مجرد مباشرة العمل وإنجازه، وإنما الاستعداد الكامل للبت في المشكلات، واتخاذ القرارات وتحمل مسئولياتها، لا دفعها إلى أعلى أو أسفل أملًا في إلقاء تبعتها على الآخرين. فالقائد الحق هو الذي يرقى بفكره إلى مستوى عالٍ من تقدير المسئولية وخوض التجارب والإقدام على الأعمال التي ترتبط بها أعظم المسئوليات بعد دراسة واعية للظروف وتقدير عميق للنتائج.

٦- التعرف على مستواه:

كم تساوي الساعة من وقت القائد؟ وما أهمية الوقت بالنسبة لعمله؟ وما هي أفضل السبل لاستخدام وقته؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة تهدف إلى إبراز أهمية ارتباط القائد بمسئوليات على قدر مستواه، وعدم ضياع وقته وجهده في أعمال يمكن أن يؤديها غيره.

فالقائد الذي يشغل نفسه بالنظر في أمور أو مشكلات ليست على مستواه إنما هو في الواقع يحد من قدرات مرؤوسيه وقد يؤدي إلى تجميدهم. كما أنه يشغل نفسه بمسائل أو أمور يمكن أن يبت فيها من هم دونه، دون أن يستفيد هو بوقته في إنجاز ما هو صميم عمله. ولهذا فإن تعرف القائد على مستواه، يتطلب منه أن يترك كل ما هو دون مستواه للبت فيه بمعرفة المستويات الأخرى المنظمة، وكل ما يستطيع أن يعمله المساعدون في المستويات التالية للقائد يجب أن يوكل إليهم، فالمستويات التنظيمية تعني مستويات للسلطة ومستويات للبت في المشكلات والإشراف والتوجيه.

٧- حسن التصرف:

تتجلى الحاجة إلى القيادة الرشيدة عندما تسوء الأمور بفعل الكوارث أو الأزمات أو الظروف القاسية، وليس المطلوب هنا هو مجرد عدم التخلي عن المنظمة في الأزمات، أو مجرد مجابهة الصعاب بشجاعة وجلد، وإنما المطلوب أيضًا البت في المشكل وحسم الأمور في الوقت المناسب تحت الظروف الاستثنائية.

٨- مراعاة العلاقات الإنسانية:

مراعاة القائد للعلاقات الإنسانية تعني أن يأخذ في اعتباره الدوافع المختلفة لدى الأفراد والمطالب الأساسية لهم في الحياة، وهذا يتطلب من القائد القدرة على تفهم الاتجاهات والاحتياجات والآمال المنبثقة من الآخرين وأن يعمل جاهدا على إرضاء الحاجات الإنسانية بالصورة التي تحقق تجميع قوى العاملين ورفع روحهم المعنوية.

٩- القيادة في اتجاه الإصلاح الإداري:

إن في مقدمة مهام القائد الإداري أن يكون قائدًا للتطوير والإصلاح بمنظمته. ومن ثم فإن روح القائد تحدد بدرجة كبيرة روح العمل بالمنظمة، وأي أمل في التطوير والإصلاح يتوقف على ما يبثه القائد من فكر وما يوفره من إمكانيات وما يتحلى به من جلد ومثابرة وإصرار على تحقيق أهداف الإصلاح والتطوير.

ومن المهام التي يواجهها القائد في طريق التطوير والإصلاح ما يتصل بالتخطيط وإعادة التنظيم والتنسيق والتوجيه وشئون العاملين والاعتمادات المالية، وكلها تتطلب الفكر الواعي المستنير في اتخاذ القرارات المتصلة بهذه النواحي والمهارة الفائقة في عملية الاتصالات، والتي عن طريقها يتم تذليل العقبات وإقناع الآخرين والتأكد من تنفيذ القرار.

أنماط القيادة:

يمكن تصنيف أنماط القيادة بعدة طرق مختلفة، ولقد تناول موضوع ذلك التصنيف العديد من المهتمين بمجال الإدارة، ويعد التصنيف التالي هو أكثر التصنيفات شيوعًا لأنماط القيادة.

- **القيادة الديمقراطية** Democratic or Participative Leadership:

إن ذلك النمط من القيادة يتيح الفرصة للمرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرار واستثارتهم لإبداء آرائهم في الموضوعات المرتبطة بالمشروع وفي ما يتم دراسته من مشكلات.

كما أنه من خلال القيادة الديمقراطية يفوض القائد العديد من سلطاته، ويتيح للمرؤوسين المجال لمناقشة كافة الموضوعات التي يتم دراستها، ويكون اتخاذ القرار النهائي هو ناتج تلك المناقشات ووفقا لرأي الأغلبية.

وكذلك يسهم ذلك النمط من القيادة في تحقيق رضا الأفراد عن العمل ورفع معنوياتهم، وذلك لأن القيادة الديمقراطية تقوم على مبدأ احترام شخصية الفرد والعلاقات الإنسانية.

- القيادة الاستبدادية «الأوتوقراطية، التسطلية» Autocratic or Authoritarian Leadership:

إن نمط القيادة الاستبدادية يعتمد على الاستبداد بالرأي، واستخدام أسلوب الفرض والتخويف والتدخل في نطاق مجال عمل الآخرين واختصاصاتهم، وعدم تفويض السلطة في اتخاذ القرار إلى الغير، إذ يبقى اتخاذ القرار حقًّا للقائد وحده. ويؤدي ذلك النمط من القيادة إلى عدم تحفيز المرؤوسين، وعدم إحساسهم بالرضا عن العمل؛ نتيجة لعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار، وإلى عدم منحهم فرص النمو والتقدم والترقي، إلا أنهم يستمرون في أداء عملهم خوفًا من العقاب.

- القيادة غير الموجهة Laissez - faire:

يعد نمط القيادة غير الموجهة أسلوب غير عملي للقيادة، إذ يؤدي إلى تهرب القائد من المسئولية. فمن خلال ذلك النمط من القيادة يفوض القائد سلطة إصدار القرار إلى المرؤوسين ويصبح القائد كمستشار لتلك العملية القيادية.

ومن نتائج ذلك النمط من القيادة يزداد القلق Anxiety والتوتر Tension في محيط العمل حيث لا يتوافر التوجيه الفعال وكذلك لعدم توافر الرقابة.

كما أن علي السلمي يشير إلى اتفاق العديد من الدارسين لموضوع أنماط القيادة، ويرون أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط قيادية، وهي:

- النمط المتحفظ Conservative :

- يعتقد القائد أنه المسئول الرئيس عن العمل، وله حق اتخاذ القرارات بحكم اعتقاده بأنه الرئيس.

- يميل القائد المتحفظ إلى الاعتقاد بأنه لولا تدخله الشخصي فسوف يعمد الأفراد إلى التهاون والتكاسل.

- يستخدم التعليمات والأوامر الكتابية الرسمية كوسيلة أساسية في الاتصال بالمرؤوسين.

- يستخدم أساليب الجزاء والثواب المادي كوسيلة لحفز العاملين على الأداء.

- يقوم بتوزيع المهام تفضي تفضيليا على المرؤوسين وكذلك يلاحظ أدائهم ويتابع كل تفاصيل العمل التنفيذية، ومن ثم لا يميل إلى تفويض السلطة للعاملين.

- النمط المتحرر Liberal :

- يعتقد القائد المتحرر أن واجبه الأساسي هو خلق مناخ العمل الذي يساعد الأفراد على أداء واجباتهم من خلال مبادرتهم الذاتية واعتماداً على جهودهم الخلاقة.

- يميل إلى تفويض السلطة ويعمل على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

- يعتقد أن الحوافز المرتبطة بتنمية الفرد أجدى من التهديد والتلويح بالعقاب.

- النمط المرن Situational :

- القائد المتبع للنمط المرن للقيادة لا يتمسك بنمط قياديٌ ثابت.

- ينوع من أساليبه ووسائله القيادية وبما يتفق الموقف والظرف السائدة.

> **ولقد أوضحت الدراسات والتجارب في الإدارة المعاصرة أن أفضل تلك الأنماط هو النمط المرن؛ وذلك لأنه يتناسب مع المواقف المتغيرة. ويشير زكي هاشم إلى إمكانية تصنيف أنماط القيادة إلى قيادة إيجابية، وقيادة سلبية، وذلك وفقًا لنوع المدخل الذي يتبعه القائد ليؤثر في مرؤوسيه.**

المدخل الإيجابي في القيادة Positive leadership:

ينحو المدخل الإيجابي إلى توفير الفرصة لمكافأة وتحفيز العاملين، من خلال تحليل

حاجات الأفراد ودوافعهم، والعمل على إشباعها وتحقيق التكامل بين حاجات وأهداف كل من العاملين والمشروع.

المدخل السلبي في القيادة Negative leadership :

ومن خلال المدخل السلبي يعتمد القائد على أسلوب العقاب والتهديد والإكراه لتوجيه مرؤوسيه نحو أهداف المشروع، وكذلك يتم التركيز في ذلك المدخل على الرقابة الصارمة واستغلال السلطة الرسمية Formal Authority للقائد في توقيعه للجزاءات والعقوبات لإجبار المرؤوسين على العمل.

وكذلك يمكن تصنيف أنماط القيادة وفقًا للإنجاز والعلاقات الإنسانية، وذلك على النحو التالي:

- **النوع الأول: يتميز بقدرة جيدة للإنجازات وعلاقات إنسانية جيدة.**
- **النوع الثاني: يتميز بقدرة جديدة للإنجاز وعلاقات إنسانية محدودة.**
- **النوع الثالث: يتميز بقدرة على الإنجاز محدودة وعلاقات إنسانية محدودة.**
- **النوع الرابع: يتميز بقدرة على الإنجاز محدودة وعلاقات إنسانية جيدة.**

ويُعد النوع الأول من القيادة الذي يتميز بقدرة جيدة للإنجاز وعلاقات إنسانية جيدة، أفضل أنواع القيادة.

ويرى جورج تيري Georges Terry أن نمط القيادة الذي يتبعه القائد إنما يعتمد أساسًا على اتجاهاته Attitudes نحو مرؤوسيه، وذلك وفقًا لما يلي:

- الاتجاه الإقطاعي Feudal:

وهذا الاتجاه ينظر إلى المرؤوس على أنه جزء هام من المشروع، وأنه يتقاضى عائد مادي مقابل إنجاز عمله.

- الاتجاه الأبوي Paternal:

وينظر الاتجاه الأبوي إلى المرؤوس باعتباره ذا علاقة أبوية بإدارة المشروع.

- الاتجاه الدكتاتوري Dictatorial:

ويركز الاتجاه الدكتاتوري على الأوامر، مع فرض رقابة صارمة على المرؤوسين.

- **الاتجاه المشارك Contributory:**

وهذا الاتجاه يدعو إلى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

- **الاتجاه المطور Developmental:**

ويؤكد هذا الاتجاه على أن الدور الأساسي للقائد أو المدير هو تنمية قدرات المرؤوسين وتطويرها.

ويرى تاننيوم Tannenbaum إن اختيار نمط القيادة يرتكز على ثلاثة عناصر يجب على القائد مراعاتها وهي:

أ- قوى المدير: Forces in the Manager وذلك العنصر يرتبط بـ:

- التقويم الشخصي من جانب القائد للظروف.
- ثقة القائد في معاونيه.
- الاتجاهات القيادية للقائد.

ب- قوى المرؤوسين Forces in the Subordinates: وذلك العنصر يرتبط بـ:

- شخصية المرؤوسين.
- حاجات المرؤوسين.
- توقعات المرؤوسين.

جـ- قوى الموقف Forces in the situation: وكذلك يرتبط عنصر قوى الموقف بـ:

- التنظيم.　　- الجماعة.　　- طبيعة العمل.　　- الوقت.

ويشير سيد الهواري إلى أن النمط القيادي الفعال Effective leadership Pattern يختلف باختلاف الموقف وأن القائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بكل عناصره، وهي:

- المرؤوسين.　- الزملاء.　- تكنولوجيا العمل.　- الرئيس.　- المناخ السائد في العمل.

المهارات والخصائص التي يجب توافرها في القائد:

ولأهمية القيادة في نجاح العملية الإدارية، فقد أجمعت العديد من الدراسات على ضرورة توافر مهارات ثلاثة للقائد؛ لكي يستطيع أن يحقق النجاح من خلال قيادته. إذ إن المهارة تعني أن يؤدي الفرد عمله بسرعة ودقة، فالمهارة تعد قدرة فائقة ومتطورة وتتميز

بأنها مكتسبة ونامية.

وفيما يلي نوضح المهارات الثلاثة التي يجب توافرها في القائد لكي يحقق النجاح في عمله:

- **المهارات الفنية Technical skills:**

ترتبط تلك المهارات بالطرق والأساليب التي يتبعها الفرد في عمله ومواجهته للمواقف. ولذا فإن تلك المهارات تتطلب توافر قدر من المعلومات والمعرفة والأصول العلمية المرتبطة بالمجال الذي يعمل به الفرد أو بمجال إدارته.

كما ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما يستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية، ولذا فإن توافر تلك المهارات في القائد تزيد من قدرته على إدراكه لمتطلبات وخصائص مجال عمله ودرايته بكل ما يجب إنجازه من أعمال.

- **المهارات الفكرية أو التصورية Conceptual skills:**

ترتبط تلك المهارات بمدى كفاءة الفرد في الإحساس بالمشكلات وإيجاد الحلول وابتكار الأفكار. ولذا فإن تلك المهارات تشير إلى قدرة الفرد على تصور وإدراك الموقف ودراسة كل أبعاد الموقف للتمكن من استنتاج الحقائق والنتائج وتفسيرها وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة وبما يتمشى والموقف.

- **المهارات الإنسانية Human skills:**

وترتبط تلك المهارات بقدرة الفرد على التفاعل والتعامل بنجاح مع الآخرين وذلك بغرض التأثير في سلوك الأفراد الذين يتولى قيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف في إطار من العلاقات الإنسانية التي تبنى على أساس من الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل والعلاقات الطيبة.

فالمهارات الإنسانية تتضمن مدى كفاءة الفرد في التعرف على متطلبات العمل مع الآخرين، وفي التعرف على احتياجاتهم، وتحقيق الرضا النفسي للأفراد، وتوليد الثقة المتبادلة بين القائد وأفراد جماعته.

ويشير محمد منير مرسي إلى القيادة: بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعته نحو هدف مشترك، ويرى وجود مكونات رئيسة لهذا السلوك تتمثل في:

- **العضوية**: اختلاطه بأعضاء الجماعة.
- **التمثيل**: دفاعه عن الجماعة وتمثيله لها.
- التكامل: العمل على الحد من حدة الصراع بين الأعضاء.
- **التنظيم**: تحديد لدوره ودور الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل.
- **السيطرة**: تحديد سلوك الأفراد في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.
- **الاتصال**: تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة.
- **التقدير**: تأييد أو مخالفة أعضاء الجماعة.
- **الإنتاج**: تحديد مستويات الجهد والإنجاز.

ويشير إبراهيم مطاوع وأمينة حسن إلى ثمانية عناصر يجب توافرها في القائد الفعال أو الكفء، وهي:

- **الإنابة أو تفويض السلطة** Delegation.
- **العلاقات الإنسانية الجيدة** Good Human relations.
- **التوجيه الجيد لاتصالات العمل** Good Communication.
- **الإدارة الاستشارية** Conssultative Management.
- **الدوافع الإيجابية** Effective Motivations.
- **تنمية روح التعاون** Developing Co-operative .
- **النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة** Developing Subordinates.
- **القدوة الحسنة** Self Mangement.

بينما يضع سيد الهواري حدًا أدنى للخصائص التي يجب أن تتوافر في القائد، وهي:

- *فاعليته مع الأفراد.* - *الحكم الصائب على الأمور.* - *الثقة بالنفس.*
- *النضج الانفعالي.* - *الطموح دون طمع.* - *اللياقة البدنية والحيوية.*
- *المعرفة.* - *الخبرة السابقة.* - *الاقتناع بالعمل أو البرنامج.*

وقد قام ستوجديل Stogdill بدراسة علمية استهدفت مسحًا للدراسات التي تناولت موضع القيادة بالبحث، ولقد بلغ عدد تلك الدراسة «١٢٤» استخدمت أساليب متعددةً في دراسة موضوع القيادة، وكان من أهم نتائج دراسة Stogdill ما يلي:

أ- أن الشخص الذي يقوم بدور القيادة يتفوق على مجموعته في:

-الذكاء. -القدرة العلمية. -الاستقلال. -النشاط الاجتماعي. -المكانة الاقتصادية.

ب- إن الصفات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تتوقف إلى حدٍّ كبيرٍ على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة.

القيادة في مجال التربية الرياضية والرياضة:

يشير كل من ويمر Weamer وهيلجرت Helgert إلى أن من يتولى القيادة يجب أن يتسم بالقدرة على التأثير في أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم.

وكذلك يرى سان فورد Sanford أن القائد الناجح: هو الذي لديه القدرة على التنسيق بين الأهداف المرتبطة بمهام العمل أو الجماعة ورغبات الأفراد وحاجاتهم الشخصية، وأنه نتيجة للتوافق الناشئ عن التنسيق يرتفع مستوى الدافعية لدى الأفراد نحو الإنتاج.

ويعرف **محمد حسن علاوي** القيادة في المجال الرياضي بأنها: «**العملية التي يقوم بها فرد من أفراد الجماعة الرياضية المنظمة بتوجيه سلوك الأفراد الرياضيين أو الأعضاء المنضمين للجماعة الرياضية؛ من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم**».

ويؤكد بليك Blake على أن فاعلية القائد في العملية القيادية: تتضح من خلال احترامه لمبدأ التوازن بين الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية.

وفي دراسات علمية لجامعة أوهايو Ohio توصلت النتائج إلى تحديد بعدين رئيسين للقيادة، وذلك وفقًا لنظرية البعدين «The two dimentional» وهما:

- **القيادة التي تركز على العمل** Task Orientation:

ومن خلالها يركز القائد في تحقيق أهداف المشروع على المهام والواجبات الوظيفية وبالاعتماد على ضرورة الالتزام بتنفيذ اللوائح.

- **القيادة التي تركز على الأفراد** People Orientation:

ومن خلالها يركز القائد على تهيئة الظروف المناسبة؛ لتدعيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد وبعضهم وبينه وبين العاملين، مقدرا لمشاعرهم وظروفهم Considerations.

ولقد أوضحت نتائج تلك الدراسات أنه كلما زادت عملية الإرشاد والتوجيه في العمل

كلما ارتفع أداء العاملين.

وفي دراسات لجامعة ميتشجان Michigan، دلت النتائج على أنه يمكن التمييز بين نوعين من القيادة، وهما:

- أسلوب القيادة المتمركز حول العمل أو الإنتاج Production Oriented:

ومن خلاله يتم التركيز على استخدام السلطة الشرعية والديكتاتورية ونظام الإشراف الصارم وتنفيذ الجداول وتقويم أداء العمل.

ويتفق أسلوب القيادة المركز حول العمل -تقريبًا- مع أسلوب القيادة التي تركز على العمل، كما أوضحت دراسات جامعة أهايو.

- أسلوب القيادة المتمركز نحو الأفراد: Employee - Oriented:

ومن خلاله يتم التأكيد على تفويض السلطة والاهتمام بصالح العاملين وحاجاتهم، والعمل على تنميتهم.

ويتفق ذلك الأسلوب -تقريبًا- مع أسلوب القيادة التي تركز على الأفراد، كما أوضحته دراسات جامعة أوهايو.

ولقد أكدت دراسات جامعة أوهايو Ohio بأنه يجب المزج بين سلوك القائد القائم على التمركز نحو العمل، وسلوكه القائم على التمركز نحو الأفراد، مع مراعاته لمتطلبات الموقف، وذلك حتى يمكن أن يتحقق للقيادة مبدأ الفاعلية.

كما أكدت دراسات جامعة ميتشجان Michigan: أن الأسلوب القيادي المتمركز حول العمل، والأسلوب المتمركز حول الأفراد، يؤدي كلاهما إلى زيادة الإنتاج، إلَّا أن استخدام الأسلوب القيادي المركز حول العامل يعد أحسن الأسلوبين.

أوضحت دراسات بليك Blake وموتون Mouton أن القائد الذي يستطيع أن يحافظ على التوازن بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات يكون أكثر فعالية من القائد الذي يرجح واحدًا على الآخر.

وفيما يلي سوف نوضح دور القائد في مجال التربية الرياضية والرياضة التنافسية:

أولًا: دور المدرب في مجال الرياضة التنافسية:

يشير **محمد حسن علاوي** إلى أنه في ضوء العديد من الدراسات العلمية السابقة قد تم التوصل إلى أن القائد في المجال الرياضي يجب أن يتصف بالسمات Traits التالية:

- **الثبات الانفعالي**: حتى يستطيع التحكم في انفعالاته في أثناء تعرضه لضغوط نفسية، مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار والتأثير الإيجابي في الأفراد التابعين له من الرياضيين.

- **التناغم الوجداني empathy والمشاركة الوجدانية Sympathy**: مما يساعد المدرب على تفهم حاجات اللاعبين وميولهم ودوافعهم، بغرض تحفيزهم على بذل الجهد في التدريب والمباريات، كما أن ذلك يؤدي إلى بث الاحترام والحب والثقة المتبادلة بين المدرب وهؤلاء اللاعبين وكذلك المشاركة الوجدانية بينهم فيما يرتبط بالأحداث السارة وغير السارة التي يمرون بها.

- **القدرة على اتخاذ القرار**: وهي قدرة المدرب على سرعة اتخاذ القرار الواعي من خلال الاختيار بين بعض البدائل بطريقة عقلانية.

- **الثقة بالنفس**: مما يحقق له مكانة متميزة بين اللاعبين وإدارة الهيئة التي يعمل بها، وذلك يتحقق من خلال ثقته في معارفه ومعلوماته وقدراته وخبراته المرتبطة بمجال عمله.

- **تحمل المسئولية**: مما يتطلب قوة الإرادة لمواجهة الأخطاء الواقعة والعمل على مواجهتها، كما يجب على المدرب ممارسة النقد الذاتي قبل انتقاد الآخرين.

- **الإبداع**: وذلك حتى يمكنه من استخدام العديد من الطرق والوسائل الحديثة في عملية التدريب، ومن ثم البعد عن الأعمال التقليدية.

- **المرونة**: وتعبر هذه السمة عن قدرة المدرب على التكيف والمواءمة للمواقف المتغيرة، ومن ثم التعامل مع الأحداث بطريقة واقعية بعيدًا عن المثالية أو الخيالية.

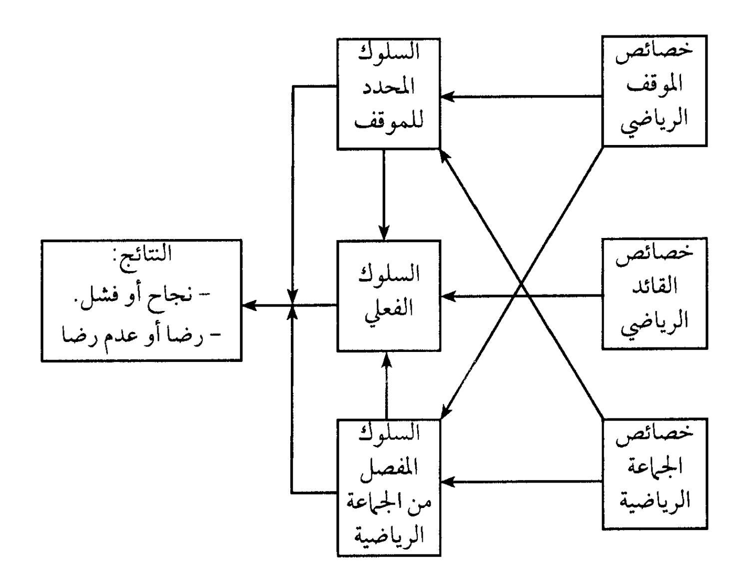
- **الطموح**: مما يحقق له السعي الدائم إلى التفوق لتحقيق أعلى مستوى ممكن من أدائه أو في تطوير أداء اللاعبين، وكذلك إصراره على تحقيق أهدافه وعدم فقد الأمل في ذلك.

وفي العديد من الدراسات العلمية في المجال الرياضي أشارت النتائج إلى أن المدرب الرياضي يجب عليه الاهتمام بالقيادة التي تركز على العمل task orintation، والقيادة التي تركز على اللاعبين أو الأفراد people orintation، ومن ثم مراعاة مشاعرهم وظروفهم considerations.

ولذا فإن المدرب يجب أن يهتم بنوعين من السلوك، وهما:

- الاهتمام باللاعبين Concern for athletes.
- الاهتمام بالأداء Concern for performance.

كما يوضح محمد حسن علاوي في الشكل التالي نموذجًا متعدد الأبعاد للقيادة الرياضية الفاعلة:



شكل رقم (١٠) يوضح نموذجًا متعدد الأبعاد للقيادة الرياضية الفاعلة

ثانيًا: دور مدرس التربية الرياضية في نجاح العملية التربوية

لقد نادى رواد التربية والمفكرون في بداية القرن العشرين بأن المدرس هو العامل ذو الأهمية الكبرى في العملية التعليمية والتربوية، وأن البرامج والإمكانات مع أهميتها تتضاءل أمام أهمية المدرس في التربية.

ويشير إلى ذلك جيد Guid بقوله: «**إن هيئة التدريس في أي معهد علمي هي أهم عنصر من عناصر الأجهزة العلمية**». وكذلك يرى بروبيكر Propikar أن الحركات

الأولى أو المبدئية في سعادة الإنسانية لم تكن إلا نتيجة للتعليم الجيد.

وتشير **انتصار يونس** أن عملية التعلم تتأثر بالمعلم الذي يقود العملية التعليمية، وكذلك بالمتعلم وبالموقف التعليمي الذي يتفاعل معه، وأن تلك الأبعاد الثلاثة هي التي تشكل المظهر القيادي نتيجة لتفاعلها. كما أنه يجب فهم أبعاد القيادة حتى يسير التغيير الاجتماعي في الطريق السوي، وذلك لأهمية دور القائد في ذلك التغيير.

ويرى كل من باني Bany وجونسون Johnson أن للقيادة دورًا هامًّا في عملية التدريس، فهي التي تؤدي إلى تحقيق المدرس للأهداف التربوية.

ويرى إميل نيمان Emil Neman أن أهم السمات التي يجب أن تتوافر في قادة التربية الرياضية أن يكونوا مبتكرين ومجددين في عملهم؛ وذلك للرقي بالتربية الرياضية لتصبح فنًّا عظيمًا.

وفيما يلي توضيحٌ لدور مدرس التربية الرياضية في نجاح العملية التربوية.

> ١- لمدرس التربية الرياضية دور هام في نجاح العملية التربوية وزيادة مردودها؛ لذا كان لابد من إعداده إعدادًا مهنيًّا متكاملًا؛ كي يتمكن من تحقيق أحسن النتائج المتوقعة من برامج التربية الرياضية.

وبما أن جميع مكونات المهنة التربوية من خلال وحداتها وعلاقاتها المترابطة تعطي لنشاط المدرس اتجاهًا محددًا وتطبع عمله بأسلوب المربي، لذا فإن الاختيار المهني لدور وظيفي متخصص يتطلب وجود ارتباط بين طبيعة هذا الدور ومتطلباته من قدرات وكفاءات تخصصية مناسبة، ومن خلال الإعداد المهني المناسب يستطيع كل إنسان أن يؤدي دوره الوظيفي وفقًا لقدراته واستعداداته.

ويقصد بالإعداد المهني كل أنواع المعرفة والخبرات التربوية والعملية التي يتلقاها ويكتسبها الفرد من دراسته في المعهد العلمي بغرض إعداده للعمل في مهنة التدريس في مجال التربية الرياضية.

وتؤكد الدول المتقدمة على قيمة إعداد مدرس التربية الرياضية وتأهيله علميًّا وتربويًّا وفقًا لأحدث النظم العلمية والتقنية في مجالات التعليم والتربية؛ ليساير في إعداده تكنولوجيا التعليم؛ ولذا فإن هذه الدول تعمل على تطوير مستوى الإعداد المهني

لمدرس التربية الرياضية وذلك من خلال:

- تحديث أساليب انتقاء أفضل العناصر التي تصلح أن تكون مربية في مجال التربية الرياضية.
- الاهتمام بتطوير برامج الإعداد المهني للمدرسين، وبما يتناسب مع طبيعة المهنة ودورها التربوي.
- العمل على إعداد مدارس التربية الرياضية في إطار الجامعة.
- إعداد دراسات متقدمة بعد «البكالوريوس» لتنمية المدرسين.
- إعداد دراسات متقدمة لصقل المدرسين الحاصلين على درجة «الدبلوم».

وفي هذا المصدر يشير أنارينو «Annarino» وكاول «Cowell» وهازلتون «Hazelton» إلى أهمية النهوض بالمستوى المهني لمدرس التربية الرياضية؛ حتى يستطيع أن يؤدي دوره بفاعلية تجاه المتعلمين، فكلما حصل على دراسات متقدمة وكلما ارتفع مستواه علميًاوأدبيا واجتماعيا، كلما كان أقدر على النهوض بالمستوى التعليمي والتربوي للنشء.

ولقد تناول العديد من الخبراء في ميادين التربية وعلم النفس وعلم الاجتماع، دراسة أهم الخصائص التي يجب أن تتوافر في مدرس التربية الرياضية، ولقد تم تصنيفها إلى خصائص شخصية وإلى خصائص مهنية. وفيما يلي سوف نستعرض الخصائص المهنية:

١- التخصص Dedication:

يجب على الدارس أن يتخصص في مجال التربية الرياضية؛ حتى يكون متفهمًا لطبيعة التربية الرياضية ولأهدافها وأغراضها التربوية والحركية، ومن ثم يكون على دراية كاملة بالتدريس في هذا المجال وفي إدارة الدرس، وكذلك في معرفة كيفية التأثير في المتعلمين وتفهم طبيعة خصائصهم.

٢- المعرفة Knowledge:

يجب على مدرس التربية الرياضية الإلمام بأصول المعرفة في مجال التعلم الحركي، والإلمام بالأسس التربوية والنفسية والفسيولوجية والتشريحية والصحية، وأن يكون ملمًّا بالأصول الفنية والميكانيكية للمهارات الحركية، ودارسًا لقوانينها وطرائقها؛ حتى يحقق

النجاح في العملية التعليمية.

فعندما يقوم المدرس بتعليم المتعلمين المهارات الحركية وفقًا للأسس العلمية وإكسابهم القيم والاتجاهات التربوية، فإنه يحصل بذلك على تقديرهم له وتجاوبهم مع الموقف التعليمي.

٣- الشخصية Personality:

يجب أن يكون مدرس التربية الرياضية متميِّزًا بالشخصية السوية، ويكون متواضعًا، وودودًا، ومنبسطًا، وقادرًا على إقامة علاقات اجتماعية وإنسانية مع المتعلمين، ومع زملائه في العمل ومع إدارة المدرسة.

٤- الاستقرار الانفعالي Emotional Stability:

يجب على مدرس التربية الرياضية أن يكون متميزا بثباته الانفعالي وذلك حتى يتفادى المشاكل، فالمدرس العصبي والمضطرب المزاج يتسبب في إثارة وتفجير الكثير من المشاكل ولا يستطيع التكيف مع بيئته ومجتمعه، وذلك على خلاف المدرس المستقر انفعاليًّا الذي يكون له تأثير فعال في تعليم المتعلمين، ويكون له علاقات طيبة تربطه بالآخرين.

٥- تقدير الفروق الفردية Individual Differences:

يجب على مدرس التربية الرياضية مراعاة مبدأ الفروق الفردية بين المتعلمين، فالتدريس لا يحقق النجاح بدون المراعاة لهذا المبدأ من جانب المدرس، إذ يجب إعطاء الفرصة لكل متعلم ليتعلم وفقًا لمعدله الخاص في النمو وفي مستواه المهاري والبدني، وبما يتمشى مع استعداداته وقدراته.

ولذا يجب على مدرس التربية الرياضية أن يحترم قدرات المتعلمين وأن يضع في اعتباره أهمية مراعاة مبدأ الفروق الفردية.

٦- القيادة Leadership:

تعد القيادة من القدرات الشخصية التي يجب توافرها في مدرس التربية الرياضية. وتشير إلى ما يؤديه المدرس من جهد لمساعدة المتعلمين في بلوغ الأهداف المرجوة من العملية التربوية، ولقد أجمعت الكتابات المختلفة على أنه يجب أن تتوافر في كل من له

القدرة على القيادة، المهارات التالية:

- مهارة فنية : Teachnical Skill

- مهارة فكرية : Conceptual Skill

- مهارة إنسانية : Human Skill

٧- الاهتمام بالمهنة وميثاقها Professional interest and dignity:

الميل إلى التدريس، وحب المهنة والعمل على الالتزام بميثاق شرفها، إحساس يجب أن ينتاب كل من يرغب في العمل في مهنة تدريس التربية الرياضية، وذلك حتى يكون منتجًا في عمله، **فالمهنة تتطلب أربعة عناصر أساسية، وهي:**

- **العمل بغرض تحقيق أهداف تربوية محددة واضحة.**

- **استمرار النمو المعرفي والعملي في المجال لتطوير المهنة.**

- **الابتكار والإبداع في مجال العمل.**

- **التمسك بالقيم الخلقية وباعتدال المزاج.**

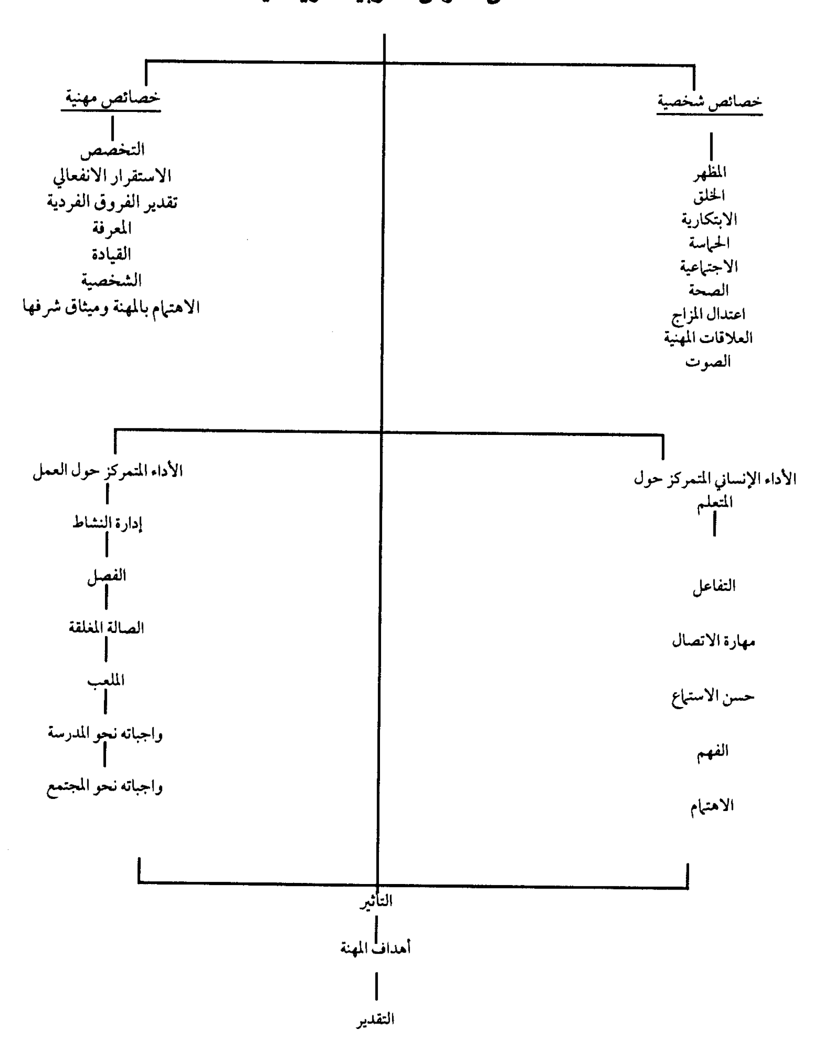
يوجد بعض المدرسين الذين لا يلتزمون بميثاق المهنة، ولذلك يؤثرون تأثيرًا سلبيًا على تعليم التربية الرياضية، فهؤلاء قد لا يهتمون بدروس التربية الرياضية، وبإكساب المتعلمين المهارات الحركية والقيم والاتجاهات التربوية، وكذلك إكسابهم أنماط جديدة من السلوك، بل قد يستفيدون من الدروس في:

- **تدريب الفرق الرياضية المدرسية.**

- **السماح للمتعلمين باللعب في الملعب بدلًا من التدريس لهم.**

- **ترك المتعلمين لممارسة النشاط دون توجيه من قبل المدرس.**

ومن ثم يجب على مدرس التربية الرياضية أن يكون لديه ميولٌ واهتمامٌ بمهنته، وكذلك العمل على احترام ميثاقها وشرفها؛ حتى يستطيع أن يحقق متطلبات مهنته.



شكل رقم (١١) يوضح الخصائص التي يجب توافرها في مدرس التربية الرياضية

٢- يرى جانيه (Gagne) وبريجز (Briggs) أن أي أية إستراتيجية تعليمية ينبغي أن تتضمن العناصر التالية ، ومن ثم على مدرس التربية الرياضية أن يكون قادرًا على تنفيذها ، وهي :

١- نشاطات قبلية : Pre- activities instructional:

والمقصود بهذه النشاطات كل أوجه النشاط التي تهدف أساسًا إلى تهيئة المتعلمين للعملية التعليمية واستثارة دوافعهم لتعلم موضوع الدرس.

٢- تحديد طرق تقديم المعلومات Information Presentation:

والمقصود بها هو هل يكون تقديم المعلومات عن موضوع الدرس في شكل محاضرة يلقيها المدرس، أم في صورة حوار يدور بين المدرس والمتعلمين حول الموضوع، أم سوف يستخدم المدرس مزيجا من أكثر من طريقة في تقديم المعلومات إلى المتعلمين؟

٣- تحديد أوجه مشاركة المتعلمين Students Particition:

والمقصود منها هو تحديد أوجه النشاط التي يمكن أن تزيد من فرص مشاركة المتعلمين في الدرس، وتحديد دور المدرس ودور المتعلمين في هذه الأوجه من النشاط، وذلك لتحقيق إيجابية المتعلم خلال عملية التعلم.

٤- التقويم Students Particition:

ومن خلال تلك المرحلة يتم تحديد أنواع الاختبارات التي يمكن استخدامها، وطريقا أدائها وكيفية الاستفادة من المعلومات التي تنتج عنها.

وفقًا لآراء «Gagne and Briggs» نرى أن مدرس التربية الرياضية يطبق على تدريسه إستراتيجية تعليمية، ونوضح ذلك في النقاط التالية:

١- يعمل مدرس التربية الرياضية على استثارة دوافع المتعلمين لموضوع التعلم، ولذلك يعمل على تهيئتهم نفسيًا وفسيولوجيًا لتقبل أنواع النشاط التي يشتمل عليها الدرس. ويتحقق ذلك من خلال مراعاة المدرس في مقدمة الدرس لشرحه بوضوح للأغراض التعليمية والتربوية للدرس، مع توضيح أهمية النشاط للمتعلمين وتقديم بعض الألعاب وأوجه النشاط التي يكون لها طابعا ترويحيا، وتفيد كذلك في عملية الإحماء.

٢- يقوم المدرس بتحديد الوسائل والتشكيلات وطرق عرض أوجه النشاط التي يتضمنها الدرس، موضحًا أهم الطرق المناسبة لتحقيق أهداف الدرس، ولخصائص وطبيعة المتعلمين، والملائمة لطبيعة النشاط، والتي تتماشى مع الإمكانات المتاحة، وكذلك المتفقة مع قدراته الشخصية.

٣- يحدد المدرس أوجه مشاركة المتعلمين في النشاط، وذلك من خلال توزيعه للأدوار عليهم فيقوم المدرس بتحديد المتعلمين الذين يمكنهم القيام بالأدوار التالية:

- إعداد وتجهيز الأدوات والأجهزة.
- القيام ببعض النشاطات الإدارية - أخذ الغياب...
- الاشتراك في عمليات السند في أثناء أداء المهارات والحركات الرياضية.
- قيادة الجماعات في أثناء وقت النشاط التطبيقي.
- المعاونة في إجراء الاختبارات البدنية واختبارات الأداء الحركي، وكذلك المعاونة في تسجيل نتائج القياس والاختبارات.
- إشراك المتعلمين ذوي المهارات العالية في تقديم نموذج حركي «Demonstration» ومساعدة المدرس في تصحيح أخطاء الأداء للمتعلمين.

٤- يقوم المدرس بعد الانتهاء من تدريسه للدرس بتقويم ما تم إنجازه خلال الدرس حتى يستطيع الحكم على ما تحقق من أهداف وما لم يتحقق منها. وكذلك يتساءل عن مناسبة الطريقة التي اتبعها في تدريسه في تحقيق الأهداف، ومدى مناسبة أوجه النشاط المقدمة في الدرس، ومناسبة التشكيلات لنوع النشاط.

> وبذلك فإن التدريس هو عملية التفاعل المتبادل بين المدرس والمتعلمين وعناصر البيئة، التي يهيؤها المدرس من أجل إكساب المتعلمين المهارات والمعلومات والقيم والاتجاهات التربوية المرغوبة، والتي ينبغي تحقيقها في فترة زمنية محددة تعرف بالدرس.

فقد أصبح التدريس يعبر عن عملية استخدام بيئة المتعلم وإحداث تغييرٍ مقصودٍ ومنظمٍ فيها من خلال تنظيم وإعادة تنظيم عناصرها أو مكوناتها، وبحيث يتم استثارة المتعلم واستجابته لأداء سلوك معين في ظروف معينة وفي زمن محدد، لإحداث التغيير المقصود ولتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المرجوة.

ولذا فإن قدرة المدرس على القيادة والتوجيه من خلال التدريس إنما تشير إلى اختياره طريقة التدريس المناسبة للموقف التعليمي والتي يتحقق من خلالها:

- **استثارة دوافع المتعلمين لتعلم أوجه النشاط.**
- **مساعدة المتعلمين في بلوغ الأهداف المرجوة من الدرس.**
- **توفير البيئة التعليمية المناسبة لمساعدة المتعلمين على اكتساب القيم التربوية.**
- **تنمية الميول المرغوبة وتثبيط الميول غير المرغوب فيها.**
- **التأثير الإيجابي في اتجاهات وسلوك المتعلمين.**
- **إتاحة الفرص للمتعلمين للإبداع وللابتكار.**
- **توفير عوامل الأمان والسلامة للمتعلمين.**
- **مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين.**
- **إتاحة الفرص بالتساوي لاستفادة المتعلمين من الدرس.**
- **مراعاة الأسس النفسية والتربوية للعملية التعليمية.**
- **مراعاة الأسس التشريحية والفسيولوجية للمتعلمين.**
- **ملاحظة المتعلمين أثناء النشاط وإرشادهم وقت أن يكونوا في حالة إلى الإرشادات والتوجيهات، وتصحيح أخطاء الأداء الحركي.**
- **التأثير المتبادل بين الذات وموضوع العملية التعليمية، فالمدرس منظم وقائد وموجه، منظم لنشاطه الذاتي كمدرس ولنشاط متعلمينه كموضوع في آن واحد.**

ولذا فإنه مما تقدم نؤكد على أن من يتولى عملية القيادة في المجال الرياضي يجب أن يتسم بالعديد من السمات التي تحقق له القدرة على التأثير في أفكار الآخرين وفي اتجاهاتهم وسلوكهم.

وكذلك يجب على القائد العامل في المجال الرياضي أن يحترم مبدأ التوازن بين الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية حتى تحقق الأهداف المرجوة بفاعلية.

كما نؤكد أن لكل من الهيئات والمؤسسات والمنظمات العديد من الأهداف الرئيسة التي يتم تحديدها والتخطيط لتنفيذها لتحقيقها، ولذا فإن هذه الأهداف هي التي تحدد نوعية العمل الذي يجب أن يقوم به كل فرد أو جماعة أو فريق عمل، ومن ثم برزت أهمية القيادة في تحقيق التعاون وتضافر الجهود بين الأفراد وبعضهم، وبين الجماعات أو فرق العمل وبعضها،

وذلك من أجل تحقيق الأهداف المقررة. إذ إن القيادة الواعية تتمكن من التأثير في الأفراد أو العاملين في إطار العمل الجماعي، وذلك من خلال استثارة دوافعهم للعمل وشحذ هممهم لبلوغ المراد تحقيقه من أهداف، ولذا فإن القيادة تعد من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي.

وبالرغم من مكانه القيادة في مجال الإدارة إلا أن بعض الكتاب أو المهتمين بموضوع القيادة قد يربط القيادة بنوع العمل أو طبيعة الوظيفة والخصائص التي تميزها، أو قد يقرن الإدارة بطبيعة الأفراد وخصائصهم القيادية، أو يشير إلى أنواع السلوك أو المواقف التي يواجهها القائد مع أفراد جماعته -التابعين أو المرؤوسين- ومن ثم فقد تعددت نتيجة لذلك مفاهيم الإدارة ونظرياتها وأساليبها.

ولذا فإنه يمكن التأكيد على أن القيادة تعد بمثابة تفاعل بين عدد من العوامل، وهي: القائد، المرؤوسين، الموقف الذي تمارس من خلاله الإدارة.

كما أن الآراء التي تناولت توجيه الجهود الإنسانية لتحقيق أهداف الهيئات أو المؤسسات أو المنظمات أو المشروعات قد تبلورت في تحديد ثلاثة أبعاد رئيسة للتوجيه، وهي:

- ***القيادة.***
- ***الدافعية أو التحفيز.***
- ***الاتصال الفعال.***

وللقيادة أهمية وتأثير إيجابي وفاعل في المجال الرياضي لتحقيق الأهداف المرجوة؛ ولذا فإنه يجب توافر خصائص أو سمات شخصية في كل من الذين يتولون القيادة في جميع القطاعات والمجالات التي تكون مسئولة عن الرياضة للجميع، التربية البدنية المدرسية، رياضة المستويات العالية أو المنافسات، مشروعات الترويح وأوقات الفراغ. كما يجب أن يكون لديهم القدرة على الاتصال واستثارة دافعية من يعملون معهم وفي نطاق إشرافهم وتطبيق الأساليب التربوية والنفسية والاجتماعية والعلمية في القيادة.

الدافعيــــــــة

يمكن التعبير عن الأداء Performance بقدرة الفرد Ability ومعلوماته Knowledge ودوافعه Motivation ومن ثم يمكن توضيح تلك العلاقة بالمعادلة التالية: الأداء = الدافعية + القدرة + المعلومات.

ويشير باك Bakke وأرجيرس Argyris إلى أن المشكلة الأولى في كل العملية التنظيمية هي كيف نجمع عددًا من الأفراد، كل له قدراته ومعتقداته ونجعلهم يتعاونون في نشاط بشكل يحقق نجاح المنظمة ويحقق لهم رضاهم في ذات الوقت.

فالمقصود بالتحفيز هو كيفية ربط عملية حاجات المنظمة بحاجات الفرد وكذلك ربط حاجات الفرد بحاجات المنظمة، وكثيرًا ما ترتبط تلك العملية بأهداف الفرد وطموحاته وبسلوك المنظمة وقيادتها نحو تحقيق حاجات الفرد.

والموقف التحفيزي Motivating Situation له جانبان:

أحدهما: شخصي، وهو حاجة الفرد Needs.

والآخر: موضوعي، وهو الحافز الذي يثير الحاجة وفي ذات الوقت يسبقها.

ومن ثم فإن فهم الحاجات Needs والأدوار Roles التي تؤديها يُعد الأساس في تحفيز الأفراد، باعتبار أن تلك الحاجات تشكل دافعًا قويًا للنشاط الإنساني.

وترتبط الدافعية بحاجات الأفراد وبنوع تلك الحاجات والعمل على إشباعها واختيار الوسائل التي تحقق ذلك، ومن ثم اختيار الفرد لسلوك معين يقوم به ويتوقع أن يقابله إثابة

أو تعويضا يحقق له الإشباع والرضا الذي يتطلع إليه.

لقد لعبت الدافعية دورًا هامًا في نظريات علم النفس في القرن العشرين، ومن ثم كان الاهتمام المتزايد بعلم النفس الدافعي Motivational Phsycology أو بما اقترحه وودورث (١٩١٨) «Woodorth» من مسمى (علم الدافعية) Motivology.

إلا أن الدافع Motive من المفاهيم التي يدور الخلاف حولها في علم النفس، إذ إن الدافع مفهوم مركب يشمل مفاهيم الاستثارة والنشاط والحاجة والحافز والهدف والباعث، فهو مفهوم يتميز بالعمومية ويدل على تكوين فرضي.

مفهوم الدافعية:

يرى **محمد حسن علاوي** أن موضوع الدوافع في علم النفس من الموضوعات التي تبحث في محركات السلوك، أي في القوى التي تؤدي بالفرد إلى القيام بما يقوم به من سلوك أو نشاط، وما يسعى إليه من أهداف.

ويشير **علاوي** في تعريفه للدوافع إلى أنها الحالات أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد وتوجهه لتحقيق هدف معين، وأنها ليست شيئًا ماديًا، أي أنها ليست حالات أو قوى يمكن رؤيتها مباشرة، وإنما هي حالة في الكائن الحي يستنتج وجودها من أنماط السلوك المختلفة ومن نشاط الكائن الحي نفسه.

ويرى **زيدان** أن الدوافع هي الطاقات التي ترسم للفرد أهدافه وغاياته لتحقق التوازن الداخلي أو تهيئ له أفضل تكيف ممكن مع بيئته الخارجية.

ويعرف الدافع وفقًا لرأي Lagache ووفقا للنظرية الديناميكية للدوافع بأنه مثير مستمر يسيطر على الفرد وسلوكه حتى يستجيب الفرد بشكل يؤدي إلى زوال هذا المثير.

ويوضح **علاوي** وسوران Seurin أن سلوك الفرد لا يصدر عن دافع واحد، فغالبًا ما يكون سلوك الفرد نتيجة لعدة دوافع متداخلة بعضها مع البعض الآخر، أو يكون نتاج مجموعة من الدوافع.

ولذا تُعد الدوافع من العوامل الهامة التي تسهم في نجاح العملية الإدارية، فسلوك الفرد يكون مدفوعا إليه بقوة داخلية تسمى دافع، وينشط الفرد ويزداد نشاطه كلما زادت قوة الدافع، كما أن سلوك الفرد يظل مستمرًا طالما لم يتم إشباع الدافع.

فالدافعية تعد الطاقات التي ترسم للفرد أهدافه وغاياته لتحقق التوازن الداخلي له أو تهيئ له أفضل تكيف ممكن مع بيئته الخارجية. ومن ثم فإن الدافعية تعد القوى الداخلية التي تحرك الفرد وتوجهه لتحقيق هدف معين.

ولذا فإن المدخل لتوجيه سلوك الفرد يكون من خلال تفهم حاجاته ودوافعه. فالدوافع تنبعث من الحاجات الرئيسة للفرد وتمثل الطاقة التي توجه السلوك نحو هدف أو غرض معين.

وتعد الحاجات الأساسية أو البيولوجية «Biological Needs Basic» حاجات لا يمكن للفرد الاستغناء عنها، إذ يحتم عليه أن يشبعها حتى يبقى على قيد الحياة.

كما أن الحاجات النفسية Psychological Needs ترتبط برغبة الفرد في إتمام العمل المنوط به والحصول على نتائج إنجازه.

والحاجات الاجتماعية Social Needs للفرد ترتبط بالتفاعل الاجتماعي للفرد وبضرورة اندماجه في الجماعة.

أما الحاجة إلى توكيد الذات Need for inidentification فهي ترتبط بحاجة الفرد إلى تحقيق نموذج لشخصيته كما يطمح ويتطلع إلى تحقيقها.

أهمية الدافعية:

إن للدوافع أهمية في حياة الإنسان بوجه عام، إذ إنها تؤثر في سلوكه وتوجيهه، وفيما يلي توضيحٌ لأهمية الدوافع:

- **تحرر الطاقة الكامنة في الفرد، وتتعاون المثيرات الخارجية مع الظروف الداخلية في استثارة النشاط أو العمل.**
- **إن تحديد الغرض من النشاط أو السلوك أو التنبؤ بالنتائج المستقبلية يكون بمثابة تهيئة الظروف لعمل الدوافع.**
- **اختيار نوع النشاط وتجديده، فالدوافع تجعل الفرد يستجيب لبعض المواقف ويهمل بعضها الآخر.**
- **للدوافع دور هام في توجيه السلوك نحو الهدف الذي يشبع الدافع، وأنه كلما زادت قوة الدافع يزداد نشاط الفرد.**

- **الدافع القوي يؤخر ظهور التعب ويحول دون الملل، وبذلك يزيد من انتباه وإدراك الفرد، ويزيد من قدرته على مقاومة والتغلب على ما يصادفه من عقبات وصعوبات في طريق تحقيقه للهدف.**

ويتميز السلوك الناتج عن الدافعية «السلوك المدفوع» بالخصائص التالية:

- **الغرضية:** توجيه السلوك نحو هدف أو غرض لإشباع الدافع وإنهاء حالة التوتر الناتجة عن عدم إشباع الحاجة المراد إشباعها.
- **التلقائية:** يؤدي إلى قيام الفرد بنشاط ذاتي تلقائي ليشبع الدافع، ويزداد نشاط الفرد كلما زادت قوة الدافع.
- **الاستمرارية:** يستمر الفرد في أداء نشاطه وسلوكه حتى يشبع حاجاته ودافعه، وبالتالي ينهي حالة التوتر لديه والناشئة عن عدم إشباع حاجاته.
- **التنوّع:** ينوّع الفرد من سلوكه ويغير من أساليب نشاطه، إذا لم يستطع إشباع دافعه بطريقة مباشرة.
- **التعلم:** يتحسن أداء الفرد أثناء محاولته المختلفة لإشباع الدافع مما ينتج عنه سهولة تحقيق أغراضه في المرات القادمة.
- **التكيف الكلي:** يتطلب إشباع الدافع تكيف الفرد كليًا. فكلما ازدادت حيوية الغرض كلما زادت قوة الدافع، ومن ثم زادت الحاجة إلى التكيف الكلي.

نظريات الدافعية أو الأنماط الأساسية للحاجات:

توجد أنماطا أو نماذجا أساسية للحاجات Needs patterns، ومن أهم النظريات التي تشتمل على تلك الأنماط ما يلي:

١- نظريات الاكتفاء والرضا الوظيفي:

تبحث تلك النظريات في كيفية تحقيق الرضا والاكتفاء للأفراد، ومن ثم كيفية تحفيز الفرد ودفعه نحو القيام بالسلوك المرغوب وذلك من خلال بحث ومناقشة مفاهيم حاجات ودوافع الأفراد التي تدفعهم للقيام بنشاط معين يحقق لهم الهدف المراد.

وتعد نظرية ترتيب الحاجات لـ «ماسلو» Maslow ونظرية المعامل المزدوج لـ «هيزربرج» Herzberg ونظرية الدرفر Alderfer من أهم ثلاث نظريات في ذلك المجال.

أ- نظرية ماسلو لترتيب الحاجات: Maslow,s Need Hierarchy

لقد أوضح ماسلو Maslow تسلسلا الحاجات البشرية من خلال خمسة مستويات وهي:

- الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs
- الحاجات المرتبطة بالأمان Safety Needs
- الحاجات الاجتماعية Social Needs
- حاجات تقدير الذات Self- esteem Needs
- حاجات تحقيق الذات Self- actualization Needs

وترى نظرية ماسلو أن الفرد يسعى في البداية إلى تحقيق حاجاته الفسيولوجية، وحين يتحقق له الحد الأدنى من الإشباع لتلك الحاجات يبدأ في التطلع لإشباع حاجات المستوى التالي وهي الحاجات المرتبطة بالأمان. وهكذا إلى أن يصل إلى تحقيق المستوى الأعلى وهو المرتبط بحاجات تحقيق الذات.

وتقوم نظرية ماسلو على افتراض أن الحاجات التي لم يتم إشباعها تعد عوامل محركة وتستمر في دفع الفرد إلى القيام بنشاط ما حتى يتم إشباع تلك الحاجات، فإذا تم تحقيق الحد الأدنى لإشباع تلك الحاجات فإنها تكف عن كونها محركا ودافعا للسلوك.

ب- نظرية «هيرزبرج» المعامل المزدوج: Two، Factors Theory

لقد أوضح هيرزبرج Herzberg في نظريته المعامل المزدوج وجود مجموعتين من العوامل: إحداهما تسبب عدم رضا الفرد عن وظيفته مما يؤدي إلى إحساسه بعدم الإشباع الوظيفي، وأن تلك العوامل ترتبط بالظروف الخارجة عن الوظيفة «job context» مثل المرتبات، ظروف العمل المادية، الإدارة والقيادة، العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين، ومن ثم فإن توافر تلك العوامل لا يحقق بالضرورة الرضا الوظيفي ولكن يؤدي إلى إزالة عدم الرضا الوظيفي. ولذا أطلق على تلك العوامل مسمى عوامل إزالة عدم الرضا Dissatisfiers أو العوامل الصحية Hygiene Factors .

وثاني تلك العوامل تسبب الرضا والإشباع الوظيفي وتدفع إلى العمل والأداء الجيد، وترتبط بالوظيفة أو بمحتوياتها «Job content»، وذلك وفقًا لما يلي:

- مدى وتنوّع المسئولية. - التطور. - اعتراف الغير بقيمة العمل الذي يؤديه الفرد.

- طبيعة العمل الذي يتحدى قدرات الفرد. - الإنجاز، إحساس الفرد بأنه ينجز عمله. -النمو.

ولذا فإن توافر تلك العوامل يسبب الرضا الوظيفي، ولقد أطلق عليها مسمى عوامل الرضا «Satisfiers».

وتسمى نظرية فريدريك هيرزبرج Fredrick Herzberg **«المعامل المزدوج»** «Two-Factors Theory» **أيضًا بمسمى نظرية الدافعية / الصحة** Motivation-Hygiene Theory.

ويقصد بمصطلح Hygiene في المجال الوظيفي تلك العوامل الوقائية من تعرض العاملين للإحباط الذي يقلل من دافعيتهم.

جـ- نظرية الدرفر: Alderfers ERG Theory

إن نظرية الدرفر Alderfer تتناول بالدراسة الحاجات الإنسانية، كما أنها ترتب تلك الحاجات في ثلاثة مستويات رئيسة وهي:

- **حاجات البقاء أو الوجود** (E) Existance
- **حاجات الانتماء أو الانتساب** (R) Relatedness
- **حاجات النمو أو التقدم** (G) Growth

وتشير حاجات البقاء أو الوجود إلى الحاجات الفسيولوجية والمادية والحاجات المرتبطة بظروف العمل والمردود المالي.

بينما تشير حاجات الانتماء أو الانتساب إلى كل ما يرتبط بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد في مجال العمل.

وفي حين تشير حاجات النمو أو التقدم إلى الحاجات التي ترمز إلى تطلعات وطموح الفرد للنمو والتقدم وللإبداع في عمله.

ويرى الدرفر Alderfer أن عدم تحقيق الفرد لإشباع حاجات المستوى الأعلى يؤدي إلى زيادة الدافعية لديه في إشباع حاجات المستوى الأدنى. وذلك يعني أن كلما قل إشباع الفرد لحاجات النمو أو التقدم، زادت الدافعية لديه لإشباع حاجات الانتماء أو الانتساب.

٢- نظريات الطريقة أو العمليات: Process Theories:

تبحث تلك النظريات في سبب اختيار الأفراد لنموذج سلوكي معين لتحقيق أهداف العمل. ومن أهم نظريات الطريقة نجد نظرية التوقع Expectancy Theory ونظرية العدالة أو المساواة Equity.

أ- نظرية التوقع Expectancy Theory:

ترى نظرية التوقع لـ: فيكتور فروم Victor Vroom أن الفرد يقوم بعملية تقويم لخططه أو لبدائل السلوك المختلفة، ثم يختار السلوك الأنسب الذي يتوقع منه أن يحقق له الإشباع من خلال حصوله على المكافأة المستحقة له والمرتبطة بالعمل الذي يؤديه.

وتعد التوقعات وقوة التكافؤ والنتائج وعملية الاختيار، هي المتغيرات الأساسية في نظرية التوقع.

والتوقع يُشير إلى الاعتقاد بأن الفرد إذا اتبع سلوكًا ما، فإنه سوف يؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة، وأن درجة التوقع أو الاعتقاد يمكن أن تتراوح بين صفر - عدم وجود علاقة بين أداء السلوك والنتيجة المعينة -وواحد صحيح- التأكد التام بوجود علاقة بين أداء السلوك والنتيجة.

أما التكافؤ Valence فإنه يمثل قوة تفضيل الفرد لنتيجة ما. ويمكن أن تكون تلك القوة أو ذلك التكافؤ إيجابيًا أو سلبيًا.

في حين تشير النتائج إلى المخرجات التي تمثل الناتج النهائي للسلوك. وأخيرًا يمثل الاختيار عملية تقويم بدائل السلوك والنتائج المرتبطة بكل بديل ثم اختيار السلوك المناسب.

ولقد أوضح فروم أن عنصري التوقع والتكافؤ يتفاعلان معًا لتحديد الدافعية، فإذا كانت قوة التكافؤ أو التوقع تساوي صفرًا، فإن الدافعية سوف تكون أيضًا صفرًا.

ب- نظرية العدالة أو المساواة Equity Teory:

توضح نظرية العدالة أو المساواة بأن درجة الجهد الذي يستثمرها الفرد في عمله تتوقف بدرجة عالية على إحساسه الشخصي بمعاملة المنظمة له على أساس المساواة والعدل من خلال الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه.

وتزداد حساسية الفرد تجاه المعاملة التي يتلقاها عند مقارنة نفسه بغيره ممن يساونه في المؤهلات والخبرة الوظيفية، ومن ثم يتحدد نوع أدائه في ضوء تلك المقارنة. ولذا

يطلق على تلك النظريات أيضًا مسمى نظرية المقارنة الاجتماعية.

فتلك النظرية توضح أنه إذا أدرك الأفراد وجود تباينا بين حجم الإثابة أو المكافآت التي يحصلون عليها وبين مجهوداتهم فإنهم يدفعون إلى تخفيض حجم هذا التباين. فكلما زاد ذلك التباين، زادت دافعية الأفراد إلى تخفيضه ومن ثم أداء نوع السلوك الذي يؤدي إلى تخفيض هذا التباين. والمقصود بالتباين هو الاختلاف المدرك الذي يمكن أن يتواجد بين شخصين أو أكثر.

وتركز نظرية العدالة أو المساواة على المكافأة المالية باعتبارها من العناصر الملموسة والتي يمكن رؤيتها وتقويمها. فعند تناول المساواة في المعاملة، فإنه من السهل التحدث عن المساواة في العائد المادي مقارنة بالتقدير المعنوي.

كيفية استثارة الدافعية أو التحفيز:

بعد أن تناولنا بالدراسة الدافعية ونظرياتها المختلفة، نرى أنه من الضروري توضيح أهم النقاط أو الاعتبارات التي تسهم في استثارة الدافعية، وهي:

- الاهتمام بالفروق الفردية للمرؤوسين:

يجب أن تهتم الإدارة بمراعاة الفروق الفردية للمرؤوسين وأن تعمل على تنوع الحوافز، إذ إن المرؤوسين تثيرهم حوافز مختلفة، كما أن الحاجات الإنسانية متعددة؛ ولذا يجب تنويع الحوافز لتحفيز كافة حاجات المرؤوسين.

- العمل على تقدير المرؤوسين وتدعيم الإحساس بأهميتهم وذلك من خلال:

- استثارة العمل لاهتمامات المرؤوس.
- مواءمة العمل لميول وقدرات الفرد.
- تطبيق مبدأ تفويض السلطة.
- اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- إسهام المرؤوسين في الإدارة الفعلية.
- تقديم الثناء لأعمال المرؤوسين.

- استخدام أسلوب التوجيه: وذلك من خلال اختيار الأسلوب الأنسب للتوجيه بدلًا من الاعتماد على إصدار الأوامر والتعليمات الصارمة، مما يؤدي إلى استثارة

دوافع المرؤوسين للعمل.

- العمل على توفير:

- الحوافز المعنوية. - المزايا الإضافية. - فرص المنافسة البناءة Constructive Competition - برامج الخدمات. - الاستقرار للعاملين. - التوافق الاجتماعي المتبادل.

- الاهتمام بـ:

-التوسع في تطبيق نظام الثواب. - منح مكافأة العمل العادلة. - تقديم القدوة للمرؤوسين.

- تقديم المزيد من الخدمات للعاملين من خلال توفير:

-وسائل التنقل. - الوجبات الغذائية. -وسائل الترويح. - التأمين الاجتماعي.

- التأمين ضد إصابات العمل. -إنشاء صندوق للادخار. - المعدات والأجهزة الحديثة.

- الاهتمام بتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية:

إذ يجب الاهتمام بالفرد حيث إنه محور نجاح العمل، فالفرد هو الذي يقوم بالعمل وهو الذي يسخر الإمكانات المادية لخدمة المشروع وتحقيق الأهداف. ويشير جوليك Gulick إلى أن الأفراد هم الذين يقومون بالعمل وليست الخرائط التنظيمية.

ويقول رنسيس ليكرت Rensis Likert: «**إن الدراسات أثبتت أن الوحدات ذات الإنتاجية العالية كانت على رأسها قيادات فعالة تؤمن بالعامل وتركز اهتماماتها عليه، وذلك على نقيض الوحدات ذات الإنتاجية الضعيفة والتي ركزت قياداتها على العمل دون العامل الذي يقوم به**».

ولقد توصل إلتون مايو Elton Mayo من خلال تجاربه التي أجراها على بعض عمال الشركات والمصانع بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت ، وإنما للعامل شخصيته المستقلة التي تؤثر في الجماعة وتتأثر بها، ولذا يعد الاهتمام بهذه الشخصية ضرورة لصالح الإنتاج، فالعامل الشخصي هو أهم عنصر من عناصر الإنتاج على الإطلاق.

ولقد اهتمت بحوث إلتون مايو بالعلاقات الإنسانية وأهميتها في زيادة كفاءة وفاعلية الإنتاج، وأثبتت نتائج أبحاثه أن سلوك الإدارة يمكن أن يؤثر في زيادة أو خفض الإنتاج،

فالإدارة التي تراعي العوامل النفسية للعمال من خلال اهتمامها بالعلاقات الإنسانية، يتأثر بها الإنتاج بالزيادة. كما أن الإنتاج يتأثر بالعلاقات بين العاملين وبعضهم، فقد وجد أن العمال الذين تربطهم صداقة فيما بينهم يتأثر إنتاجهم بالزيادة عن هؤلاء الذين لا تربطهم صداقة.

وتؤكد ماري فوليت Mary Follett على أهمية العلاقات الإنسانية من خلال تأكيدها على أهمية معاملة العامل كإنسان له حق في الحياة.

الدافعية في المجال الرياضي:

من الأسس التي تقوم عليها الدوافع مبدأ الغرضية Purposivism ويشير إلى أن الدوافع توجه السلوك نحو غرض أو هدف، ومبدأ الحتمية الديناميكية Determinism dynamic ويقصد به أن كل سلوك له مسببٌ ،وهي توجد في الدوافع.

ولدارسة دوافع السلوك أهمية خاصة في ميدان التربية والتعليم وكذلك في الاختيار المهني ،فالنجاح في العملية التعليمية أو المهنية لا يتوقف على القدرات العقلية أو المهنية فحسب بل ويتوقف على الدوافع.

ويؤكد ذلك **زيدان** إذ يرى أن الدوافع تعد من العوامل الهامة التي تسهم في عملية التعلم، بل وتسهم إلى حد كبير في نجاح العملية التعليمية، فسلوك الفرد يكون مدفوعًا إليه بقوة داخلية تسمى دافعًا، وينشط الفرد ويزداد نشاطه كلما زادت قوة هذا الدافع، وكذلك يرى **أحمد زكي صالح** أن العامل الأساسي المسئول من ظهور الاستجابة المتعلمة ليس شدة المثير ولا مقدار المكافأة ولا قوة الاستجابة كعادة متعلمة ،وإنما المسئول الأول والأخير إذا تساوت كل الشروط الأخرى هو قوة الدافعية والميل للعمل.

بينما يرى هولاند «Holland» إن الفرد نتاج التفاعل بين العوامل الوراثية والعوامل البيئية والعوامل الاجتماعية والثقافية ،وأن لهذه العوامل دورًاهاما في تشكيل قيم وميول ودوافع الفرد واستعداداته العقلية والوجدانية ،والتي تدفعه وتوجه إلى اختيار البيئة المهنية المناسبة له ،وكذلك يؤكد بلو «Bellow» على أن للبناء الاجتماعي تأثيرًاواضحًاعلى اختيار الأفراد لمهنهم ،لما له من تأثير على نمو شخصية الفرد ،وفي تحديد العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تدفع الفرد وتوجهه إلى اختيار لمهنته.

ويشير **أسامة راتب** إلى أنه يمكن التعبير عن وظيفة الدافعية بأنها تسعى للإجابة عن

ثلاثة تساؤلات ،وهي:

- *ماذا تقرر أن تعمل؟* - *ما مقدار تكرار العمل؟* - *كيفية إجادة العمل؟*

كما يرى أن تحديد أو اختيار اللاعب لنوع أو طبيعة النشاط الرياضي الذي يريد ممارسته وكذلك فترة الاستمرار في عملية ممارسة النشاط ، إنما يرتبط بالإجابة على التساؤلين:

الأول: ماذا نقرر أن تعمل؟

الثاني: ما مقدار تكرار العمل؟

- **بينما التساؤل الثالث: كيفية إجادة العمل، فإن وظيفة الدافعية في مضمون هذا التساؤل تتضح في مستوى أداء اللاعب.**

ومن ثم فإن الدافعية تحدد مدى اهتمام اللاعب بالنشاط، من حيث اختياره، والمثابرة في التدريب، أو الاستمرار في ممارسته، وكذلك العمل الجاد للارتقاء بالأداء.

ويشير **أسامة راتب** إلى أن كل من كراتي Cratty وفيشر Fisher وكرايج Graige قد صنفوا الدافعية في فئتين لتعبر عن وظيفتها، وهما:

- **الوظيفة التوجيهية: وهي التي ترتبط باختيار اللاعب لنشاط رياضي معين دون غيره، ومن ثم عدم تفضيله لأوجه النشاط الأخرى أو إهماله لها، مما يتطلب دراسة لكل من الحوافز drives والحاجات Needs والبواعث Incentives والدوافع Motives.**

- **الوظيفة التنشيطية: وترتبط بالجانب الوجداني للدافعية والذي يعمل على تنشيط واستثارة اللاعب نحو الأداء.**

ويوضح كل من **مصطفى باهي وأمينة شلبي** أن مفتاح الدافعية في معرفة حاجات الرياضيين هي: الحاجة إلى الإثارة، الحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى تقدير الذات.

كما أن الحاجة إلى تقدير الذات تعد الأكثر أهمية للحصول على دافعية قوية لدى الرياضي وليس الخوف من الفشل ، كما أن الرياضي تزداد قوة دافعيته ودرجة تحمله للمسئولية كلما أتاح له المدرب الفترة لضبط وتوجيه حياته.

ويشير **أسامة راتب** إلى أن العديد من الباحثين في مجال علم النفس الرياضي قد اهتموا بدراسة حاجات ودوافع الرياضيين، وأنه بالرغم من تعددهما واختلاف درجتهما أو

مستوياتها، إلا أنه يمكن تحديد حاجتين أساسيتين تمثلان أهمية للرياضيين، وهما:

- الحصول على المتعة: وتتضمن الحاجة للإثارة.
- الشعور بقيمة الذات: وتعبر عن الحاجة إلى الكفاية والنجاح.

ولذا يرى **أسامة راتب** أنه من الأهمية أن يتعرف المربي الرياضي – المعلم أو المدرب – على حاجات ودوافع الأفراد لممارسة الرياضة، إذ إنه كلما استطاع ذلك المربي التعرف والفهم للدوافع وأسباب الممارسة، كلما تمكن من فهم سلوك هؤلاء الممارسين أو الرياضيين، ومن ثم التعامل مع العديد من المشكلات المرتبطة بالدافعية، وذلك بشكل يتميز بالفاعلية والكفاءة.

ويشير **محمود عنان ومصطفى باهي** إلى أن دافعية اللاعب للإنجاز في رياضة المستويات العليا إنما تعتمد على دوافع الإنجاز والرغبة في التفوق، وكذلك على طبيعة المنافس والاهتمام العام بالمنافسة إلى جانب أنه يمكن تنشيط الدوافع المختلفة في نفس الوقت، كما يمكن أن تتعارض معًا، أو تجتمع لتحديد قوة الدافعية في توقيت معين.

ويؤكدان على أن دوافع الإنجاز تحث الفرد على أن يكون متقدما ومتميزا بين أقرانه في الفريق، مما يوضح أهمية صياغة ووضع الأهداف الواقعية في ضوء مستوى الطموح والتي تمثل أفعالًا مقننة تؤدي إلى تحقيقها وتتضمن الكثير من مواقف التعلم.

وكذلك يوضح **عبد العزيز المصطفى** أن ظاهرة عدم ثبات مستوى الأداء الرياضي قد تحدث نتيجة تغير الدوافع الذاتية والاتجاهات نحو المواقف المختلفة، ومن ثم فإن على المربي الرياضي – المعلم أو المدرب – تشجيع الأفراد الممارسين للنشاط، الرياضي ورفع مستوى دافعيتهم على تعلم وأداء المهارات الحركية بما يتناسب مع أعمارهم وقدراتهم ومستوى أدائهم، وكذلك العمل على مساعدتهم في الحفاظ على الرغبة للاستمرار في ممارسة أو أداء النشاط.

ويرى **عمرو بدران** أن للدافعية دورًا هامًّا في عملية التدريب الرياضي، حيث إنه لا يمكن حدوث تعلم دون توافر الدافع أو الحافز أو الرغبة في التدريب، ومن ثم فإنه يجب على المدرب محاولة استثارة دوافع اللاعب حتى يقبل على التدريب.

كما يؤكد **بدران** على أن معرفة دوافع ممارسة الأفراد للنشاط الرياضي إنما يتيح للمربى الرياضي تحفيزهم على تطوير أدائهم على النمو الأفضل، وذلك باعتبار أن الأداء لا يكون مثمرا ومتميزا إلا إذا كان يشبع دوافع هؤلاء الأفراد.

ويرى **يحيى النقيب** أن من أهم العوامل الشخصية التي تحدد مستوى دافعية الرياضي ما يلي:

- **مستوى الطموح:** إذ إن مستوى طموح الرياضي وتوقعاته عن مستوى أدائه الفعلي إنما يؤثر على مستوى الدافعية والأداء.

- **الحاجة للتفوق:** تعكس قوة الدافعية التي تؤثر على استعدادات الرياضي للقيام سلوك يؤكد مثابرته على التدريب.

- **الحاجة إلى الاستحسان الاجتماعي:** إذ تؤثر النظرة الاجتماعية نحو الرياضة على مستوى دافعية الرياضي وسلوكه.

- **الرغبة في تفادي الفشل أو الخوف من النجاح:** إذ إن رغبة الرياضي في تفادي الفشل تؤدي إلى ظهور القلق عليه، من ثم الحد من قيامه بسلوك فيه مجازفة، مما يزيد من احتمالات أدائه للمهارة بنجاح، بينما الخوف من النجاح يحد من الإنجاز.

- **مستوى القلق:** إذ إن الرياضيين الأقل قلقًا يؤدن المهارات بشكل أفضل عندما تكون دافعيتهم مرتفعة المستوى. بينما يقوم الرياضيون الذين يتصفون بارتفاع مستوى القلق بتعلم أداء المهارات الحركية بشكل أفضل إذا كان مستوى الدافعية منخفض لديهم.

- **مصادر الدافعية الخارجية والذاتية:** إذ تشير بعض الأدلة العلمية إلى أن الدافعية الذاتية (تحقيق الذات، الشعور بالرضا) تحفز الرياضي بشكل أكبر على الاستمرار ومواصلة نشاط مفيد، ومن ثم تؤدي إلى تحقيق مستويات أفضل على المدى البعيد، وذلك مقارنة بمصادر الدافعية الخارجية (الحوافز المادية، الإثابة، المكانة، النفوذ) إلا أنه يمكن للمصادر الخارجية للدافعية من تطوير مصادر الدافعية الذاتية لدى الرياضي.

- **مفهوم الذات** : إذ إن النظرة الإيجابية للرياضي نحو ذاته تعد قوة دافعة ضرورية نحو العمل، ومن ثم فإن مفهوم الذات Self - concept يعد من العوامل الشخصية التي تحدد مستوى الدافعية لدى الرياضي.

كما يؤكد **يحيى النقيب** على أن من المهام الرئيسة للمدرب تحفيز الرياضيين ورفع مستوى دافعيتهم لتعلم وأداء المهارات بمستوى يتناسب مع استعداداتهم وقدراتهم، وكذلك العمل على مساعدتهم للحفاظ على الرغبة في الاستمرار بممارسة النشاط الرياضي والتزود بخبرات جديدة.

ولقد أوضح آدير Adaire من خلال دراسة له أن أهم العوامل المحفزة للمدرسين هي:

- **عوامل الرضا، متضمنة في العمل نفسه «التدريس».**

- **يساهم الشعور بالإنجاز والنجاح في العمل في رفع المعنويات.**

- **لمدير المدرسة دور مؤثر في تحفيز المدرسين.**

- **الحاجة لاشتراك المدرسين في تخطيط وتنفيذ السياسة التربوية.**

ويتأثر الرضا الوظيفي Job satisfaction بالعديد من العوامل التي قد ترتبط بعضها بالوظيفة ذاتها أو بالمجتمع الذي ينتمي إليه العامل أو بالنمط التكويني لشخصية الفرد.

ويرى بعض المهتمين بعلم الإدارة أن إشباع حاجات العاملين تعد من أهم العناصر لتحقيق رضا الفرد عن عمله، بينما يرى فريق آخر أن للعلاقات الاجتماعية التي تربط العاملين ببعضها دورًا هامًّا في تحقيق رضاهم عن العمل، وأيضًا يوجد اتجاه يرجع أن الرضا عن العمل يرتبط بمواقف المرؤوسين من رؤسائهم، وطبيعة ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وكذلك يرتبط بمدى تكامل شخصية الفرد والاعتبارات المرتبطة بها في محيط العمل.

ويرى ميكروميك Mc Cormick وآلجن ILgen أن الرضا الوظيفي يتمثل في الاستجابة الوجدانية لدى الفرد نحو العمل الذي يقوم به.

ويوضح مورس Moors أن الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل يزداد وفقًا لمدى اختزال توتر الفرد ويقل وفقًا لكمية التوتر غير المختزلة، وأن رضا الفرد ينتج من حصيلة هذين العاملين. وأن الشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه بالفعل.

ويرى **أحمد عاشور**: أن الرضا الوظيفي يعبر عنه مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشله، وأن تلك المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، إذ تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله.

والعديد من العوامل التي تؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي أو في عدم تحقيقه، تعد من الأهمية، كما أنها تتفاعل مع بعضها البعض وتتكامل، بحيث يصعب إرجاع الرضا إلى إحداها، ومن أهم تلك العوامل.

- العوامل الشخصية (الذاتية)

وهي ترتبط بذاتية وشخصية الفرد، إذ ترتبط بالسن والجنس والخبرة ومستوى الإعداد المهني ودرجة التعلم وباستعدادات وقدرات ومهارات الفرد، كما ترتبط بمستوى ذكاء الفرد ومستوى طموحه وبنمط شخصيته.

- **العوامل التنظيمية (العمل)**

وتلك العوامل ترتبط بنوع التنظيم السائد في العمل، وبمستوى ومحتوى الوظيفية وكذلك بإطار ونطاق الوظيفة، وبما تمثله الوظيفة لشاغلها من إثراء وظيفي Job enrichment وكذلك ترتبط بالعلاقات الوظيفية. وبطبيعة وحجم العمل وبظروفه الطبيعية والمادية وباللوائح والنظم السائدة.

- **العوامل البيئية**

وتلك العوامل ترتبط بالإطار البيئي وبثقافة المجتمع ومكانة المهنة بالمجتمع، أي بمدى تمتع المهنة بمكانة اجتماعية ونظرة الآخرين لها.

ويشير الباحثون في المجال التربوي من المهتمين بالرضا الوظيفي والدافعية المهنية إلى أن المدرسين يتخذون نوعين من القرارات، وهما:

- في البداية يكون القرار قبول الانضمام إلى المنظمة أو الهيئة أو المؤسسة التربوية للعمل بالمهنة، التي تتفق وتخصصهم وذلك من أجل الحصول على عائد مادي مقابل عملهم والضمان الوظيفي والانتماء إلى العاملين بهذا الحقل التربوي.

ويوضح الباحثون أن المدرسين عندئذ يؤدون عملهم بطريقة تضمن لهم الاستمرارية في العمل، فهم يؤدون واجباتهم التي تحددها الوظيفة، ولا يهتمون بعمليات التجديد والتطوير والابتكار في عملهم.

- والنوع الثاني من القرار حول العمل على تحقيق توقعاتهم وحاجاتهم من التقدير المعنوي وإثبات الذات ويحقق الإنجازات والتنمية الذاتية (الترقي الوظيفي) نتيجة لما يقدمونه من عمل والمشاركة في القرارات والإحساس بالمسئولية والاستقلالية والقبول الاجتماعي.

ويؤكد المهتمون بالسلوك في مجال العمل أو السلوك التنظيمي Organizational Behavior على أن نجاح العلاقة التي تربط بين المدرسين ومؤسساتهم التربوية تعتمد إلى حد كبير على تفهم حاجات وتوقعات كل منها، ومن ثم العمل على تحقيق تلك الحاجات.

فالرضا عن العمل يتأثر بمدى إشباع تلك الحاجات، كما أنه يُعد مؤشرًا عن إشباع الفرد لحاجاته من خلال عمله.

ومن الموضوعات التي أصبحت تثير اهتمامات الباحثين أيضًا في مجال السلوك التنظيمي

أو السلوك في مجال العمل هو موضوع الضغوط Stress التي يتعرض لها الفرد خلال عمله أو في بيئة العمل.

ويشير لازاروس Lazarus أن الضغوط النفسية تحدث لدى الفرد عندما تكون لديه مطالب تفوق أو تتجاوز قدرة الفرد على تحملها ومواجهتها.

وكذلك يرى كابلان Caplan أن الضغط النفسي هو الحالة التي يظهر فيها تباين ملحوظ بين المتطلبات التي ينبغي أن يؤديها الفرد وقدرته على الاستجابة لها.

ويوجد العديد من المشكلات التي تواجه الفرد، وترتبط تلك المشكلات بالعمل أو بيئة العمل أو بذاتية الفرد، والتي تسبب الضغوط النفسية والتي إذا زادت وتراكمت ولم يستطع الفرد مواجهتها، فإنها تسبب ظاهرة الاحتراق النفسي Burnout ، وذلك بسبب التعرض المستمر للضغوط.

ويشير كل من شميد Schmid وناجاتا Nagata إلى أن أهم مصادر الضغوط بمهنة التدريس، هي:

- التلاميذ المشاغبون.
- الاتجاهات السلبية للتلاميذ نحو المدرسة
- ضغوط الوقت — Time Pressures
- زيادة الكثافة العددية للتلاميذ في الفصل. — Additional duties
- الواجبات الإضافية
- راتب غير كاف.
- معوقات سير العمل اليومي — Daily interruptions
- ظروف العمل المتواضعة — Poor working conditions
- النقل بدون رغبة — Involuntary Transfers
- العلاقات غير الودية مع الموجه — Incompatible Relationship With Supervisor
- عدم توافر الإمكانات.
- المستوى المنخفض للقدرات من جانب التلاميذ — Lack of ability in Students
- نقص المهارات التدريسية.
- رفض الترقية — Promotion denied

ومما تقدم فإن موضوع الدافعية يعد من أكثر موضوعات علم النفس أهمية باعتبارها هي مصدر السلوك الإنساني، إذ إن كل سلوك يكمن ورائه قوى دافعة، وأن السلوك يتغير وفقًا لتلك القوى الدافعة إلى اتخاذه. كما أن موضوع الدافعية في مجال علم النفس الرياضي يحظى باهتمام من الباحثين في مجاله، إذ يؤكد كل من ليولن Liewelln وبلوكر Blucker منذ عام (١٩٨٢م) على أن البحوث والدراسات العلمية التي تناولت موضوع الدافعية بالبحث تمثل ما يقرب من «٣٠٪» من مجموع البحوث والدراسات التي أجريت في مجال علم النفس الرياضي خلال العقدين الأخيرين.

ولقد تعددت النظريات التي تناولت الدافعية بالدراسة والتي في ضوئها بلورت العديد من الآراء التي يمكن للمربي من الاستفادة منها في استثارة دافعية من يتعامل معهم من أفراد أو جماعات حتى يحصل منهم على أداء متميز، وذلك باعتبار أن الأداء يكون ناتجا عن الدافعية والقدرة والمعلومات المرتبطة بموضوع التعلم أو التدريب.

وتتناول الدافعية العديد من العناصر والتي من أهمهما العناصر التالية: الدافع Motive، الباعث incentive الحاجة Need، التوقع Expectation ولذا فإنه يجب على المربي العمل على إشباع حاجات ودوافع من يعمل معهم من متعلمين أو ممارسين للمناشط التربوية أو لاعبين حتى يتحقق لهم الرضا عن الأداء أو العمل.

كما أن استثارة الدافعية يتطلب مراعاة العديد من الاعتبارات التي من أهمها: **مراعاة الفروق الفردية بين للمرؤوسين، العمل على تقدير المرؤوسين وتدعيم الإحساس بأهميتهم، مراعاة توفير العديد من الحوافر والمزايا وتقديم العديد من الخدمات المميزة للمرؤوسين والاهتمام بتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية باعتبار هذا المبدأ يؤكد على حق الإنسان في الاحترام والحياة.**

ويؤكد الباحثون في مجال الدافعية على أن إشباع الحاجات تعد من أهم العناصر التي تؤدي إلى تحقيق رضا الفرد عن عمله أو أدائه، كما يؤكد المهتمون بالسلوك التنظيمي على أن نجاح العلاقة التي تربط بين المدرسين أو المعلمين ومجال عملهم تعتمد إلى حد كبير على تفهم حاجات وتوقعات كل منهما، ومن ثم العمل على تحقيق تلك الحاجات.



الاتصال

مفهوم الاتصال وأهميته:

يشير سيد **الهواري** إلى أن الاتصال Communication هو عملية يتم من خلالها إيصال معلومات Information من أي نوع، وذلك من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بغرض إحداث تغيير.

فالاتصال وسيلة لنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستويات الإدارة العليا إلى مستوى التنفيذ، وكذلك نقل المعلومات والبيانات والآراء من مستوى التنفيذ إلى مستوى الإدارة العليا في شكل تقارير ومذكرات واقتراحات، وذلك بغرض اتخاذ القرارات والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات التي يمثلها الهيكل التنظيمي.

ويشير اليوت جاك Elliott jacques إلى الاتصال بأنه مجموع المشاعر والأحاسيس والاتجاهات والرغبات المنقولة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ويعرف صالح خليل الاتصال بأنه: **«عملية يقوم بها شخص بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين، وذلك يكون: بهدف ما، وفي موقف ما، وعن طريق الرموز، بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش».**

بينما يرى محمد منير مرسي: **«أن الاتصال يعد تلك العملية التي يتم من خلالها**

التوجيهات والمعلومات والأفكار وما شابهها من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى، والتي يتم عن طريقها أحداث التفاعل بين الأفراد».

كما تشير **هالة منصور** إلى الاتصال بأنه: «**عملية المشاركة في الخبرة بين شخصية أو أكثر بهدف أن تعم هذه الخبرة وتصبح واضحة بينهم، مما يؤدي إلى إعادة تشكيل وتعديل أو أعادة صياغة للمفاهيم والتصورات السابقة لكل طرف من الأطراف المشتركة في تلك العملية».**

ويحدد **مصطفى باهي وأحمد نصاري** التعريف التالي للاتصال: «**أنه تلك العملية الاجتماعية الديناميكية التي تتم بين شخصية أو أكثر بهدف التأثير في استجابات الأفراد لتحقيق مبدأ المشاركة وأهداف عملية التغيير».**

بينما يرى **محمد حسن علاوي** بأن الاتصال: «**يمثل تلك العملية التي تتم بين طرفين: مرسل ومستقبل، بغرض توصيل رسالة معينة تحمل مضمونا محدداً من المرسل عن طريق استخدام وسيلة أو قناة اتصالية».**

ويعرفه **عبد الغفار حنفي** بأنه: «**عبارة عن تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر وذلك من خلال وسيلة اتصالية».**

وقد أشار العديد من المهتمين بالاتصال التنظيمي إلى عدد من المفاهيم والتعريفات للاتصال التنظيمي ومن أهمها:

- يعد بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد ووفقا لمتغيرات عديدة منها: الاتصال الداخلي، العلاقات الإنسانية، الاتصال الصاعد، الاتصال الهابط، المهارات الخطابية والكتابية الاتصالية... وذلك وفقًا لرأي ريدينج Redding.

- **عملية تدفق لبيانات المساندة لاتصالات التنظيم** والعمليات الاتصالية البينية، وذلك وفقًا لرأي تاير Theyer.

- **تلك العملية التي تتناول تبادل للمعلومات والأفكار والمشاعر** صعودًا وهبوطًا وعبر قنوات التنظيم، وذلك في رأي فولتر Foltz.

- **الرسائل المتبادلة إرسالا واستقبالا داخل نطاق التنظيم** عبر قنوات رسمية وغير رسمية للأفراد والجماعات صعودا وهبوطا، في كل الاتجاهات، **وذلك وفقًا لرأي عبد الله الطويرقي.**

- **تلك العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات من أي نوع من أي عضو** في إطار

الهيكل التنظيمي إلى عضو أو أعضاء آخرين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أو بطريقة رسمية أو غير رسمية وذلك في كافة المستويات الإدارية بغرض أحداث تفاعل بين الأفراد والتأثير في استجاباتهم وسلوكهم من أجل صنع قرار أو اتخاذه، وذلك من خلال اختيار وسيلة اتصالية مناسبة للموقف أو للغرض من الاتصال أو المضمون الرسالة الاتصالية، وذلك وفقًا لرأي **كمال درويش، محمد الحماحمي، سهير المهندس**.

ولذا فإن الاتصال يعد عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يعد عنصرا هاما من عناصر عملية التوجيه.

وللاتصال دور هام في العملية التنظيمية والإدارية، إذ إن للاتصالات دور أساسي في تسهيل أو تعقيد أداء الفرد لعمله، وبما أن الاتصال يعني إيصال المعلومات من أي فرد في الهيكل التنظيمي إلى فرد آخر، فإنه لا يمكن تصور تنظيم أو إدارة بدون وسائل للاتصال، ولذا يقول سيمون Simon في ذلك الشأن: «إنه بدون اتصال لا يكون هناك تنظيم».

وتتضح أهمية الاتصال ووظائفه وأهدافه من خلال النقاط التالية:

- دوره في نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات:

إن للاتصال دورًا حيويًا لتوفير ونقل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، ولقد ركزت البحوث والدراسات العلمية والتطبيقية على تطوير أوجه نشاط انسياب المعلومات عن طريق زيادة ودقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات وتوصيلها إلى مستويات التنظيم المختلفة.

- دوره في تنمية روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك:

إن الاتصال يوفر للعاملين نظاما يسمح بمقارنة الاتجاهات وتوضيح الأدوار وتحديد مجالات الصراع بين الجماعات والأفراد. كما أن التفاعل الاجتماعي يعد أحد الاحتياجات الرئيسة لجماعة الأفراد التي تكون شبكات الاتصال. كما تهدف عملية الاتصال إلى تحقق تفاهم مشترك بين أفراد الهيئة أو المنظمة وإدارتها، وبذلك يتم تنمية روح التعاون بين العاملين وكذلك تنمية الإحساس لديهم بالترابط فيما بينهم.

- دوره في استثارة الدافعية والتحفيز:

إن الاتصال الفعال يجب أن يعمل على تحفيز ودفع الأفراد إلى ما هو مطلوب، إذ إن تحقيق الدافعية وأهدافها يعتمد إلى حد بعيد على الاتصال وأساليبه. فالاتصال له دور

هام في عملية تحفيز وتوجيه أداء الأفراد وكذلك تقويم أعمالهم، إذ إن تلك العمليات تعد في أساسها عملية اتصال بين الرئيس والمرءوس.

- **دوره في الرقابة على تطبيق القرارات:**

فكلما وفر التنظيم للمديرين علاقات رأسية وأفقية سليمة كلما زادت كفاءتهم في الرقابة والمتابعة، والتأكد من تطبيق القرارات ومعرفة مدى ومشاكل تطبيقها من خلال ارتداد المعلومات وبذلك فإن عملية الاتصال وما توفره من معلومات متبادلة، تسهم بوضوح في عمليات المتابعة والرقابة.

- **دوره في رفع كفاءة الإنتاج:**

للاتصال دور غير مباشر في زيادة الإنتاج وكفاءته وذلك من خلال مسئوليته عن تنظيم عملية تدفق المعلومات بين الأجزاء والمراحل المختلفة للمشروع. وكلما كانت تلك المعلومات تتميز بالدقة والموضوعية وكلما زادت كمياتها المتبادلة بين الأفراد وأقسام المشروع المختلفة، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع الكفاءة الإنتاجية.

فكلما كان الرئيس على اتصال بمرؤوسيه ويلقي تعليماته وتوجيهاته إليهم ويترجم لهم سياسته، وكذلك يتلقى منهم اقتراحاتهم ويعرف مشاكلهم ويطلع على تقاريرهم عن سير العمل، كلما أدى ذلك إلى الحصول على المعلومات اللازمة لحل مشاكل العمل ورسم الخطط والسياسات الجديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية.

عناصر الاتصال:

بما أن الاتصالات ما هي إلا وسيلة لتبادل الأفكار والمعلومات والإحساسات بين طرفين أو أكثر، وذلك بهدف تحقيق التفاهم المشترك وتوحيد نشاط الهيئة أو المنظمة نحو تحقيق الأهداف، **لذا فإن تلك العملية الاتصالية تتكون من العناصر التالية:**

- **المرسل:** وهو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة «المعلومات أو التعليمات أو القرارات».
- **المستقبل:** وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة المبعوثة أو المرسلة إليه من طرف آخر.
- **الغرض من الرسالة:** والمقصود به ما هو المطلوب أو الغرض المراد تحقيقه

من عملية الاتصال؟

- **المضمون:** ويعني محتوى الرسالة والتي تتفق في محتواها ومضمونها مع الغرض من الاتصال.

- **وسيلة الاتصال:** والمقصود بها الوسيلة التي يتم استخدامها من قبل المرسل لتوصيل الرسالة إلى المستقبل.

- **رد الفعل** Reaction **أو التغذية المرتدة** Feed back والمقصود بذلك العنصر: هو التأكد من وصول الرسالة إلى المستقبل بالصورة المرجوة وتفهم رد فعله، وذلك من خلال توجيه المرسل التساؤلات الإيضاحية للمستقبل للرد عليها.

- **قنوات الاتصال:** تعد قنوات أو وسائل الاتصال عنصرًا رئيسًا من عناصر عملية الاتصال، ويتوقف نجاح عملية الاتصال أيضًا على اختيار الوسيلة المناسبة لمضمون وغرض الرسالة.

- **ومن أهم وسائل الاتصال الإدارية ما يلي:**

- **الاتصال الهابط** Downward Communication: وهو الاتصال الذي يبدأ من الرئيس إلى المرؤوس، أي الاتصال من أعلى لأسفل، ومن وسائله:

- *التوجيهات.* - *المعلومات.* - *الأوامر.* - *القرارات.*

- **الاتصال الصاعد** Upward Communication: وهو الاتصال الذي يبدأ من المرؤوس إلى الرئيس، أي من أسفل إلى أعلى، ومن وسائله:

- *التقارير.* - *الآراء.* - *المذكرات.* - *الشكاوى.* - *الاقتراحات.* - *الأبحاث.*

الاتصال الجانبي أو العرضي Lateral Communication: وهو الذي يتضمن الاتصال الأفقي الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المختلفة وكذلك بين أفراد السلطة التنفيذية والمستشارين.

العقبات التي تحد من فاعلية الاتصال Bariers:

يوجد العديد من العقبات التي تحول دون تحقيق فاعلية الاتصال، **وتلك العقبات تكون مرتبطة بـ:**

- معوقات ناشئة عن الأفراد:

- **خوف الفرد وعدم الرغبة في الاتصال.**
- **عدم التدريب الجيد للفرد على كيفية الاتصال.**
- **الاستهانة والتهجم على آراء الآخرين.**
- **اهتمام الأفراد بالمسائل الشخصية والموضوعات السطحية.**
- **التعمد في حجز المعلومات خوفاً من إحداث تأثير غير سار على الشخص الآخر.**
- **التحيز للرأي الشخصي.**
- **إساءة الفهم وعدم التفسير الجيد للرسالة.**
- **اختلاف دوافع واتجاهات الأفراد.**
- **تجاهل المعلومات التي تتعارض مع معتقدات الفرد.**
- **استخدام الأفراد لمصطلحات ولمفاهيم أو لألفاظ عامة يكون لها مدلولات متعددة، وبذلك يختلف تفسيرها باختلاف الأفراد.**

- معوقات ناشئة عن طبيعة التنظيم:

وتلك المعوقات ترتبط بنوع التنظيم، ففي التنظيم الرسمي Formal Organization يتم تحديد العلاقات وتكون علاقات رئاسية وفقًا لما توضحه الخرائط التنظيمية التقليدية، وبالتالي يتم نقل المعلومات أو التعليمات من مستوى إلى مستوى آخر بحيث يكون الاتصال من المستوى إلى المستوى التالي له مباشرة صعودا أو هبوطًا حتى يتم الصعود إلى أعلى الهرم أو الهبوط إلى قاعدته.

ومن ثم أصبح على الفرد أن يتلقى تعليماته من شخص واحد فقط، إلا في حالة الإشراف المزدوج -ازدواج الرئاسة- أي أن مفهوم العلاقات في التنظيم الرسمي أنها يجب أن تكون رئاسية عن طريق الرئيس صعودا أو هبوطها.

كذلك في التنظيم الرسمي فإنه يسمح بالعلاقات الأفقية وهي العلاقات التي تتم بين الأشخاص وبعضها عن طريق الرئيس.

أما في التنظيم غير الرسمي Informal organization فإنه يتم ربط الجماعات غير الرسمية بخط اتصال غير رسمي، يختلف كلية عن نظام الاتصال الرسمي، حيث تستمد الجماعات غير الرسمية قوتها من مدى مساندة أعضائها في ضوء الظروف المشتركة التي تجمعهم.

ويرى **يس عامر** أن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تكون جماعات تلجأ إلى مزاولة الاتصالات غير الرسمية، ما يلي:

- **تسهيل التفاعل الاجتماعي.**
- **الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة.**
- **ارتباط أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة.**

ويرى **محيي الدين الأزهري** أن الاتصال التفاعلي Interactive Communication يعد أكثر ملائمة من كلمة أفقي Horizontal إذ تعد عملية الاتصال الأفقي مجرد جزءً من عملية الاتصال الشامل في المنظمة أو الهيئة، وإنه نظرًا لعجز جماعات التنظيم الرسمي وفشل الهياكل التنظيمية التقليدية في الوفاء باحتياجات الاتصال الفعلي، فقد قامت الجماعات غير الرسمية بسد تلك الفجوة.

- **معوقات ناشئة عن نفس الإمكانات ووسائل الاتصال:**

وتلك المعوقات تكون مرتبطة بعدم استخدام الأساليب والوسائل المركبة في الاتصال، أو الاعتماد على وسيلة واحدة، أو أن الوسائل المستخدمة في الاتصال لا تتناسب مع كم المعلومات المراد توصيلها من وإلى الأفراد.

أهم عوامل نجاح الاتصال:

لتحقيق النجاح لعملية الاتصال يجب مراعاة العوامل الأساسية التالية:

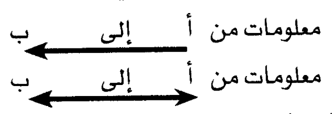
- **تحديد اتجاه الاتصال Direction:**

ويقصد به الطريق الذي تسلكه المعلومات بين الأفراد في المشروع ، واتجاه الاتصالات يأخذ الأشكال الآتية:

١- الاتصال في اتجاه واحد One-way communication.

٢- الاتصال في اتجاهين Two-way communication.

والاتصال في اتجاه واحد يأخذ الشكل التالي:



وفي هذا الأسلوب يتم نقل معلومات من شخص إلى آخر دون أن تعطي للطرف المستقبل فرصة لتبادل الرأي أو الاستيضاح.

أما الاتصال في اتجاهين فإنه يأخذ الشكل التالي:

معلومات من أ إلى ب

معلومات من أ إلى ب

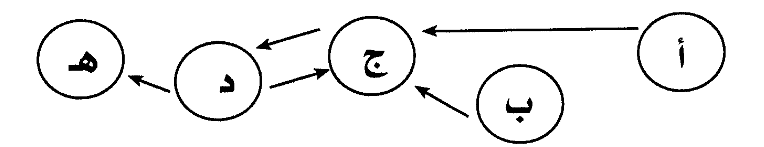
وفي هذا النوع من الاتصال تتاح الفرصة للطرف المستقبل للرسالة من إبداء رأيه وتبادل الآراء.

- **مضمون الاتصال Content:**

كلما كان مضمون الاتصال متعلقًابالهدف الذي تم من أجله، زادت فاعليته في تحقيق الهدف منه، ولذا يجب أن يتسم الاتصال بالوضوح والتحديد والدقة.

- **تحديد شبكة الاتصال: Network or Communication:**

إن تحديد هيكل أو نموذج لمسار الاتصالات يؤدي إلى دقة الاتصال، ومن ثم سرعة اتخاذ القرارات وارتفاع كفاءة الأداء أو العمل، ولذا يجب تحديد مسار الاتصال من خلال تحديد من يتصل بمن Who can Talk To whom



والتصميم السابق لخطوط الاتصال يتضح منه أن كلا من «أ»، «ب» يستطيع الاتصال بشخص ثالث «ج» ولكنهما لا يتسلمان أية معلومات من «ج». وفي نفس الوقت فإن «ج» يرسل بمعلوماته إلى «د» ويتلقى منه معلومات، بينما يتصل «د» بشخص آخر «هـ» ولا

يتسلم منه أية معلومات.

- اختيار وسيلة الاتصال بعناية ودقة:

إن الاتصالات الإدارية سواء على المستوى الرأسي أو المستوى الأفقي يجب أن تختار بعناية ودقة بحيث تقي بغرض توصيل المعلومات من شخص إلى آخر بأنسب الوسائل وفي التوقيت المناسب.

كما يجب أن تتناسب الوسيلة مع مضمون الرسالة والغرض منها، وأن تكون متمشية مع الموقف الاتصالي وعناصره الأخرى.

الاتصال في المجال الرياضي.

يوضح **محمد حسن علاوي** أن طبيعة المربي أو القائد الرياضي تتطلب منه العديد من أنواع الاتصالات مع خبرة من الأشخاص (المسئولين - المتعلمين - المتدربين) مما يتطلب الأمر إرسال العديد من الرسائل لكل منهم. إذ إن المربي أو القائد الرياضي يعلم ويوجه ويصدر أوامر ويعطي تعليماته وينظم ويناقش ويقرر ويتخذ قراراته.. وغير ذلك من الأمور التي تتطلب دائمًا إجراء أو القيام بعملية الاتصال بإرسال وتلقي العديد من الرسائل.

كما يرى علاوي أنه ينبغي على المربي أو القائد الرياضي أن يراعي العديد من الاعتبارات التي تحقق فاعلية الاتصال، والتي من أهمهما ما يلي:

- **أن تكون الرسالة مفهومة:** وذلك من خلال تحديد المطلوب تحقيقه من الرسالة دون تداخل في المعاني أو الغموض أو احتمال سوء فهم الألفاظ أو الكلمات.
- **أن تكون الرسالة مباشرة:** بمعنى أن تكون الرسالة مباشرة إلى الشخص أو الأشخاص المراد الاتصال بهم، دون محاولة الدخول في تفصيلات وعموميات للوصول إلى المضمون الأساسي للرسالة.
- **أن تكون الرسالة نابعة من المربي أو القائد الرياضي:** حتى تعبر عن الرسالة النابعة منه كقائد أو مربي وليس عن رأي الآخرين.
- **التركيز على موضوع واحد في المرة الواحدة:** وذلك من خلال التأكيد على موضوع واحد في الاتصال ومراعاة الانتهاء منه قبل الانتقال إلى موضوع آخر.
- **إرسال الرسالة في الوقت المناسب:** وذلك حتى يتحقق الغرض منها في الوقت المناسب لذلك وفي التوقيت الذي تستدعي الحاجة إلى إرسالها دون تبكير أو تأخير في ذلك.

- **أن تكون الرسالة كاملة:** وذلك يعني عدم إرسالها على مراحل متتابعة لكونها رسالة يجب أن تتسم بالتكامل.

- **أن تكون الرسالة مساعدة لمن يتلقاها:** ولذا يجب أن تكون الرسالة موجهة ومرشدة لمن يستقبلها وتبتعد عن الوعيد والتهديد أو المناقشة غير الإيجابية.

- **أن تتطابق الرسالة اللفظية مع الرسالة غير اللفظية:** وذلك حتى لا تتعارض إحداهما مع الأخرى، أي تكون إشارات المربي أو القائد الرياضي وحركاته أو تعبيراته مطابقة تمامًا لمضمون رسالته اللفظية.

- **أن تكون الرسالة المختصرة بقدر الإمكان:** بحيث لا تكون الرسالة مطولة أو مكررة لأكثر من مرة دون الحاجة لذلك؛ للتركيز على النقاط الهامة ومساعدة المستقبل لها على التفريق بين ما هو هام وما هو غير هام من خلال استيعاب الرسالة.

- **أن تكون الرسالة مناسبة لمستوى وقدرات المستقبل:** وذلك يعني أن تتناسب الرسالة مع المستوى العمري والثقافي والمهاري لمن يتلقى مضمونها حتى يتحقق الغرض منها واستيعابها وفهم المقصود بها.

- **أن يكون المستقبل للرسالة مستعدًا لاستقبالها:** إذ يجب أن يكون المتلقي للرسالة مستعدًا لسماع أو رؤية المربي أو القائد الرياضي أو لرؤيته قبل البدء في الحديث أو إعطاء إشارته، مما يتطلب جذب انتباه المستقبل للرسالة قبل بداية الحدث.

- **حسن استخدام الصوت في أثناء إرسال الرسالة:** ولذا يجب على المربي أو القائد الرياضي أن يختار نغمة وإيقاع الصوت المناسب حتى يصبح أكثر تأثيرًا في عملية الاتصال.

- **حسن استخدام المهارات غير اللفظية في إرسال الرسالة:** إذ إن لغة الجسم kinesics تعني كيفية الاتصال من خلال المظهر الجسمي أو القوام أو الإشارات أو سلوك اللمس، أو من خلال حركات وتعبيرات الوجه والعينين والأطراف، إذ يمكن للاتصال غير اللفظي أن يترجم المشاعر والانفعالات المرتبطة بمحتوى ومضمون الرسالة.

- **أن ينمي المربي أو القائد الرياضي مهارات الاستماع لديه:** إذ إن المرؤوس يرغب في التأكد من أن كل ما يقوله سوف يتم الاستماع إليه من القائد، ومن ثم يجب على المربي أو القائد الرياضي أن ينمي مهارات الاستماع إليه.

- **الحصول على تغذية مرتدة:** إذ يجب على المربي أو القائد الرياضي التأكد من

أن رسالته قد تم تفسيرها بطريقة جيدة وفقًا لمحتواها ومضمونها، وذلك من قبل المتلقي للرسالة المرسلة منه.

ولقد قام **محمد حسن علاوي** بإعداد اختبار لمهارات الاتصال للقائد الرياضي، ويتضمن الاختبار صورتين: الصورة (أ) والصورة (ب) يقوم القائد الرياضي بالإجابة على عباراتها، وعند تصحيح الاختبار يتم منح الدرجات التالية وفقًا للاستجابات المحددة، وذلك على النحو التالي:

- **استجابة (أبدًا) = درجة واحدة.**
- **استجابة (أحيانًا) = درجتان.**
- **استجابة (غالبًا) =ثلاثة درجات.**

وفيما يلي عرضًا لاختبار مهارات الاتصال للقائد الرياضي بصورة (أ) والصورة (ب) والتي يتضمن كل منهما على (١٥) عبارة.

مهارات الاتصال للقائد الرياضي (الصورة أ)

إعداد : محمد حسن علاوي

العبارات	أبدًا	أحيانًا	غالبًا
١/ أعبر بوضوح تام عن إرشاداتي وتوجيهاتي.			
٢/ أرسل رسائل غزيرة المعلومات.			
٣- رسائل واضحة بصورة دائمة.			
٤/أستمع جيدًا للأعضاء وأفهم رسائلهم.			
٥/أستخدم حركات جسمي في إرسال توجيهاتي.			
٦/ أحاول أن أجعل توجيهاتي لكل عضو في صورة يستطيع فهمها.			
٧/ألاحظ استجابات الأعضاء لمضمون رسالتي.			
٨/توجيهاتي أرسلها إلى العضو المقصود ومباشرة.			
٩/أحاول أن تكون توجيهاتي عامة للجميع.			
١٠/إرشاداتي الجسمية تعني دائمًا نفس الشيء الذي تعنيه كلماتي.			

العبارات	أبدًا	أحيانًا	غالبًا
١١/أشجع الأعضاء على تبادل المعلومات معي.			
١٢/استخدام الاتصال ذي الاتجاهين (من القائد للعضو ومن العضو للقائد).			
١٣/عندما أوجه رسالة فإنني أركز على موضوع واحد فقط.			
١٤/رسائلي مختصرة دائمًا.			
١٥/جميع الأعضاء يفهمون كلماتي وإرشاداتي.			

مهارات الاتصال للقائد الرياضي (الصورة ب)

إعداد : محمد حسن علاوي

أنا كعضو رياضي أرى أن قائدي:

العبارات	أبدًا	أحيانًا	غالبًا
١/ يعبر بوضوح تام.			
٣/ يرسل رسائل غزيرة المعلومات.			
٣- رسائله واضحة بصورة دائمة.			
٤/يستمع جيدًا للأعضاء ويفهم رسائلهم.			
٥/يستخدم حركات جسمه في إرسال توجيهاته.			
٦/ يحاول أن يجعل توجيهاته لكل عضو في صورة يستطيع فهمها.			
٧/يلاحظ استجابات الأعضاء لمضمون رسالته.			
٨/توجيهاته يرسلها إلى العضو المقصود ومباشرة.			
٩/يحاول أن تكون توجيهاته عامة للجميع.			
١٠/إرشاراته الجسمية تعني دائمًا نفس الشيء الذي تعنيه كلماته.			
١١/يشجع الأعضاء على تبادل المعلومات معه.			

العبارات	أبدًا	أحيانًا	غالبًا
١٢/يستخدم الاتصال ذا الاتجاهين (من القائد للعضو ومن العضو للقائد).			
١٣/عندما يوجه رسالة فإنه يركز على موضوع واحد فقط.			
١٤/رسائله مختصرة دائمًا.			
١٥/جميع الأعضاء يفهمون كلماته وإرشاداته.			

الفصل الخامس

الرقابة

- مقدمة.
- مفهوم الرقابة.
- تطور الرقابة.
- ميادين الرقابة.
- أغراض الرقابة.
- مقوّمات نجاح الرقابة.
- الرقابة في المجال الرياضي

مقدمـــــــة

تعد الرقابة عنصرًا أساسيًّا من عناصر الإدارة وتحظى باهتمام خاص من جانب المهتمين بمجال الإدارة، إذ يضع هؤلاء الرقابة في مقدمة أهمية عناصر الإدارة. حيث أن الهدف الأساسي منها هو التأكد من أن الأعمال تيسر في اتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية، وأن الخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها.

ولا يوجد نظام مثالي للرقابة فهي تختلف باختلاف الأنظمة الاجتماعية والسياسية والإدارية، كما تختلف من مرحلة زمنية لأخرى. إلا أنه أيًّا كان النظام المتبع في الرقابة، فإنه يجب أن يكون نظاما مبنيًا على الأسس والمعايير العلمية، وأن يكون نظامًا فعالًا.

وينظر العديد من الإداريين إلى الرقابة على أنها أثقل أعباء ومهام الإدارة، وذلك لأن النجاح في تحقيقها يتطلب قدرا مناسبًا من التروي والحكمة والحصافة إلى جانب الإلمام بالنواحي النفسية والإنسانية للعاملين.

وتعد عملية الرقابة عملية مستمرة، فلا يجب أن تجرى مرة أو مرتين ثم تتوقف، بل يجب أن يقوم بها المسئولون باستمرار طالما أنه توجد أعمالٌ تؤدى، فهي المؤشر الحقيقي الذي يشير إلى مدى صحة الخطة أو انحرافها، وعن طريقها نتأكد من أن ما يتم مطابق لما هو مطلوب أن يتم، وبكفاية واقتصاد وسرعة، وكذلك معرفة مدى صلاحية وكفاءة القائمين على العمل ومدى إنتاجهم، إذ إن الرقابة لا تتم في نهاية فترة زمنية معينة وإنما في عملية

مستمرة ملازمة للتخطيط والتنفيذ.

ومن ناحية أخرى فإن الإفراط في الرقابة يؤدي إلى السلبية في العمل ويقتل روح الابتكار والتحفيز، كما يحول دون تنمية العاملين في اتجاه القيادة وتحمل المسئولية.

مفهوم الرقابة

يرى هنري فايول Henri Fayol أن الرقابة هي عملية التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة.

ويشير تيري Terry إلى الرقابة بأنها عنصر حيوي من عناصر الإدارة وتهدف إلى التحقق من أن العمل الواجب أداؤه قد تم أداؤه على وجه مُرضٍ.

ويعرف كل من هيكس Hicks وجوليت Gullett الرقابة بأنها هي تلك العملية التي ترى من خلالها الإدارة: هل الذي حدث كان من المفروض أن يحدث؟ وإذا لم يكن كذلك ، فإنه يجب إجراء التغيير المطلوب والتعديلات الضرورية.

ويوضح جويتز Goetz أن الرقابة تبحث في إرغام الأحداث والأعمال على أن تجري وتتم وفقًا للخطط الموضوعة.

ومن ثم فإن الرقابة هي تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها متابعة عمليات تنفيذ الأعمال وقياس الأداء وفقًا للمعايير الرقابية المحددة، وذلك لبيان مدى تحقيق الأهداف المراد إنجازها، والكشف عن السلبيات لتداركها ومعالجتها، وللوصول بالإدارة إلى أعلى كفاية ممكنة.

إلا أنه توجد بعض المفاهيم الخاطئة عن الرقابة، إذ يشير **محيي الدين الأزهري** إلى

بعض المفاهيم الخاطئة المرتبطة بالرقابة، وأن أهم تلك المفاهيم الخاطئة ما يلي:

- **اعتبار الرقابة قيداً على الحريات، أو هي تقييد للحرية والتصرف.**
- **إن الجو أو المناخ الرقابي الرسمي قد يكون له تأثير سلوكي سلبي أو سيئ.**
- **الاعتقاد بأن الرقابة تأتي دائماً في نهاية أو آخر العمليات الإدارية، وأن الرقابة تبدأ بعد إنجاز المهام والعمليات الأخرى.**

تطور الرقابة

إن الرقابة تعد الوسيلة أو العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن الأهداف التي تم تحديدها من قبل المسئولين بالهيئة أو المنظمة ، يتم تحقيقها بطريقة مرضية، ولذا فإن الرقابة وثيقة الصلة بالأهداف المراد إنجازها. كما أن ارتباط الرقابة بطبيعة الأعمال وأوجه النشاط المختلفة قد أدى إلى ضرورة تطوير أهداف وأنماط الرقابة؛ لكي تساير تطور الأعمال وأوجه النشاط والتخصصات المختلفة. مما تطلب استحداث أساليب للرقابة الإدارية والرقابة الفنية، ومن توفير المراقبين المؤهلين في شتى ميادين التخصص التي تشملها الهيئة أو المنظمة.

ومن ناحية أخرى فقد حدث تطور ملحوظ في أهداف الرقابة مما جعل هدف الإدارة لا يقتصر على مجرد التأكد من أن أوجه النشاط والأعمال والخدمات تؤدى في حدود ما يسمح به القانون واللوائح وفقًا للتعليمات والإجراءات فحسب، بل أصبح الهدف التأكد من أن تلك الأعمال تؤدى بأفضل طريقة ممكنة وتحقق أفضل النتائج وذلك في إطار العوامل التي تفرضها طبيعة النشاط والاعتبارات المالية والسياسات والقوانين واللوائح التي تحكم سير العمل.

كما أنه حدث تطور في أساليب الرقابة، فقد تطورت الرقابة وأصبحت لا تعتمد على أساليبها التقليدية القائمة على عدم الثقة والشك وتصيد الأخطاء، بل أصبحت تطبق

الأساليب الإيجابية والبناءة التي لا تهتم فقط بالكشف عن السلبيات بل اهتمت بكيفية تصحيحها، وبالكشف أيضًا عن الإيجابيات، وتوضيح نقاط القوة والتفوق، وتمكين الإدارة من التعرف على ميزات العاملين، ومن ثم مكافأة المجدين وتقديرهم، مما يرفع من روحهم المعنوية ويحفزهم على إتقان العمل.

ومن ثم فقد أصبح فن الرقابة يقتضي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتأكيد على الجوانب الإيجابية للرقابة بدلًا من استخدام أسلوب الرقابة القائم على عدم الثقة والذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين ودفعهم إلى السلبية في العمل تجنبًا للخطأ وللتعرض للمسئولية.

ميادين الرقابة

فيما يلي سوف نوضح ميادين الرقابة والتي تتمثل في الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية والرقابة الفنية والرقابة الإدارية.

أولًا: الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية:

يقصد بالرقابة الداخلية: **ذلك النوع من الرقابة الذي تمارسه كل وزارة أو هيئة أو منظمة أو إدارة على أوجه النشاط والمهام التي تؤديها.**

فالرقابة الداخلية تمتد إلى جميع العمليات التي تؤديها الوحدات التنظيمية. كما تمتد خلال المستويات المختلفة للتنظيم، إذ يقوم بالرقابة كل رئيس إداري في دائرة رئاسته وطبقا للخطط الموضوعة. وبذلك تمتد الرقابة لتشمل مختلف أرجاء التنظيم وفي كافة المستويات. ويكون عمل الإدارة العليا في أية منظمة مراقبة الأعمال المتعلقة بالمشروع ككل.

وإلى جانب الرقابة المفروضة بحكم التدرج الرئاسي يوجد في الكثير من المنظمات الإدارية أجهزة متخصصة للرقابة والتفتيش، ومن أمثلتها: وحدة الرقابة المالية، وحدة للتنظيم والإدارة، وحدة للحسابات، وحدة لشئون العاملين، وحدة للتفتيش العام أو الفني.

ويكون هدف تلك الأجهزة المتخصصة هو الرقابة والتفتيش على سير العمل بالوحدات التنظيمية والإدارية؛ للتأكد من تنفيذ السياسات التي تقررت بما يحقق الصالح العام للهيئة، ومن حسن استخدام الموارد المادية والبشرية.

أما الرقابة الخارجية، فأجهزتها عادة ما تتبع رئاسة الجهاز التنفيذي، أو رئاسة الدولة، مما يحقق لها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل، وفي الغالب يمارس ذلك النوع من الرقابة بواسطة جهاز مركزي مستقل يقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على نشاط الأجهزة الحكومية المختلفة.

وعادة ما ينصرف ذلك النوع من الرقابة إلى الأمور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والمسائل المالية، أكثر مما يهتم بالجوانب التخصصية والفنية.

ومن الضروري في هذا المقام أن نوضح طبيعة العلاقة بين أجهزة الرقابة الخارجية وبين الأجهزة التنفيذية سواء كانت تلك الرقابة لا مركزية أم تمارسها أجهزة رقابة مركزية. فإن الأجهزة التنفيذية بالضرورة تكون مسئولة مسئولية كاملة عن الوحدات التابعة لها، كما أن أجهزة الرقابة في أي صورة من الصور تعد بمثابة عيون للأجهزة التنفيذية وبحيث يكون صاحب الأمر في إصدار أي توجيه أو تعديل هو جهاز تنفيذي وليس جهازا رقابيا.

فمثلًا الجهاز المركزي للمحاسبات لا يملك حق إصدار التعليمات، ولكن حقه الأساسي هو أن يبين للأجهزة التنفيذية العليا المشكلات القائمة، ويقترح الحلول لمن هو مسئول عن التنفيذ والذي يملك أن يصدر الأوامر التنفيذية المناسبة.

وعلى هذا فإن الأجهزة التنفيذية هي صاحبة الحق في إصدار القرارات دون تدخل أي أجهزة رقابية لا تتحمل مسئولية التنفيذ، وهذا القول ينطبق على أجهزة الرقابة الشعبية.

وكقاعدة عامة فإن أجهزة الرقابة الخارجية تعمل لصالح مستوى تنفيذي أعلى، فإذا كان جهاز الرقابة تابعًا لرئيس الوزراء أو لرئيس الجمهورية فإن دور هذا الجهاز هو إعطاء صورة عن الموقف للرئيس الذي يتبعه الجهاز، ولكي يصدر الأمر بما يراه.

ثانيًا: الرقابة الفنية والرقابة الإدارية:

الرقابة الفنية تتناول المهام التي أنشئت من أجلها الإدارة، فالرقابة الفنية في وزارة التربية والتعليم مثلًا تختص بالمسائل التعليمية وتقويم المعلمين. أما الرقابة الإدارية فتنصب على تشغيل الوسائل المستخدمة للمساعدة في تحقيق المهمة الأصلية للإدارة، فتتعلق بمراقبة حسابات الوزارة أو مراقبة طرق المشتريات مثلًا. إلا أن تعبير الرقابة الإدارية بصفة عامة عادة ما يقصد به الرقابة الداخلية على الإدارة سواء تعلقت بالمهمة الأصلية للمرفق أو بالأعمال الأخرى التي تتم للمساعدة على إنجاز تلك المهمة.

أغراض الرقابة

إن الرقابة ضرورية لنجاح الأعمال ولنجاح المنظمات والهيئات والإدارات بمختلف مستوياتها في تحقيق أهدافها، وذلك لأن الإهمال في تنفيذ الأعمال وفقًا للخطط الموضوعة، أو السلوك المنحرف من قبل العاملين أو المسئولين يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف.

وفيما يلي نوضح أهم الأغراض المرتبطة بعملية الرقابة:

- التأكد من أن اللوائح والقوانين والقرارات يتم احترامها وتطبيقها، وأن العمل التنفيذي يسير وفقًا لما هو مخطط له.

- الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل وتؤثر في كفايته.

- التأكد من أن السياسات المالية يتم التصرف فيها وفقًا للخطة المقررة، وأن الاعتمادات المالية تنفق فيما هو مخصص لها.

- التأكد من أن المستويات الإدارية المختلفة تقوم بمتابعة لكل من الأعمال التي تشرف عليها.

- التأكد من أن الرئاسات المختلفة تصلها المعلومات الضرورية بوضوح ويسر، وذلك حتى تتم عملية التنسيق للأعمال وتوجيه العاملين واتخاذ القرارات المناسبة لطبيعة الموقف.

- الاكتشاف المبكر للأخطاء ولسوء التصرف وللانحرافات التي قد تحدث أثناء سير العمل.

- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للعاملين يتم مراعاتها، وأنه لا يوجد أي تعسف في استخدام السلطة وأن الجميع سواسية أمام القانون.
- تحقيق الترشيد والاقتصاد في الإنفاق وذلك من خلال الحد من الإسراف وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية.
- التأكد من أن الأعمال الفنية تؤدى على أكمل وجه ممكن ووفقا للقواعد والأصول العلمية وفقًا لمجال التخصص الفني.
- التأكد من أن الخدمات المقدمة من المنظمة أو الهيئة يتم استفادة جميع العاملين منها وبدون إحداث تفرقة فيما بينهم.
- ترشيد عملية اتخاذ القرار.

مقومات نجاح الرقابة

يجب أن يتوافر لنظام الرقابة الجيد المواصفات الآتية حتى يتحقق الغرض من عملية الرقابة، وهي:

١- **تناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط واحتياجاته**، وذلك حتى تكون ملائمة للغرض منها.

٢- **مرونة خطة الرقابة ومراعاة أن تجري في الوقت المناسب والمكان المناسب**، وذلك حتى يمكن أن يتحقق النجاح لعملية الرقابة.

٣- **ينبغي أن يكون النظام الرقابي مفهومًا، وأهدافه واضحة**، حتى يتم استيعابه من قبل القائمين بتنفيذه.

٤- **عدم تصيد الأخطاء والاتجاه إلى الإصلاح ومعالجة المشاكل**، وذلك حتى يتحقق للرقابة الفاعلية في الأداء وحتى تكون الرقابة موضوعية بعيدة عن الأهواء الذاتية.

٥- **العمل على معالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى الأخطاء**، إذ يجب على النظام الرقابي أن يبلغ عن الانحرافات بسرعة وفي الوقت المناسب.

٦- **الاقتصاد وعدم الإسراف في تكاليف عملية الرقابة**، وذلك حتى يتحقق الغرض منها بأقل تكلفة ممكنة.

٧- **تطوير أساليب ونظم الرقابة مع تطور أساليب ونظم العمل**، وذلك حتى تتحقق

الفائدة المرجوة منها وفقًا لأحدث الأساليب والنظم.

٨- **لكي يتم التأكد من أن ما تم من أعمال وإنجازات مطابق لما يلزم إتمامه**، يجب أن تتوافر مقاييس أو معايير لقياس ما تم، وبقياس الأداء يتم معرفة الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وبين ما أريد إتمامه تمهيدا لمعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها.

ولذا فمراحل الرقابة ثلاث:

١- **تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية.**

٢- **قياس الأداء.**

٣- **معرفة الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وبين ما أريد إتمامه والكشف عن أسباب تلك الانحرافات والعمل على تصحيحها.**

الرقابة في المجال الرياضي

إن الرقابة تهتم بعملية التحقق من أن ما يحدث يطابق ما تم تحديده من خطط وإجراءات، وأن ما يحدث يتم وفقًا لإستراتيجية التخطيط وإن العمل الواجب أداؤه قد تم وفقًا لما هو مقرر له، مما يتطلب تحديد معايير ومقاييس رقابية وقياس الأداء ومعرفة الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وبين ما يريد إتمامه أو إنجازه، ومن ثم الكشف عن أسباب تلك الاختلافات أو الانحرافات عن مسار العمل المطلوب أدائه، وذلك للكشف عن الإيجابيات لتدعيم وتحديد السلبيات لمعالجتها في التوقيت المناسب.

وفي المجال الرياضي فالعملية التربوية تتضمن سلسلة من العمليات المتعددة العناصر، كعملية تحديد السلوك، وعملية تحديد المواقف التربوية، وأساليب التفاعل والاتصال، وتحديد واختيار الوسائل المناسبة للتقويم والرقابة.

ويشير **أحمد حجي** إلى أن التقويم في العملية التعليمية يهتم بتقدير الجهود التربوية والتعليمية التي تبذل لتحقيق الأهداف المقررة، وذلك بهدف الكشف عن مدى القرب والبعد عن مسار تحقيق هذه الأهداف؛ حتى يمكن التعرف على مدى النجاح الذي تحقق، ويتضمن ذلك وزن قيمة أوجه النشاط التي تخطط وتنفذ وإصلاح ما بها من قصور وتحسينها وتطويرها لزيادة فاعليتها.

ويوضح أحمد حجي أن التقويم أو الرقابة كعملية من عمليات الإدارة المدرسية أهمية، إذ إنها تبين أهم ما يلي:

- **اتجاه العملية التعليمية ومدخلاتها:** الإدارة المدرسية، المعلم، المتعلم، المنهج ... وذلك نحو تحقق الأهداف المرسومة ومدى ما تحقق منها، وتقدير الأساليب المستخدمة، وبيان ما بها من إيجابيات وسلبيات.
- **مراجعة الأهداف:** وذلك لإدخال بعض التعديلات عليها لتصبح أكثر واقعية حتى يمكن بلوغها.
- **الكشف عن قيمة الوسائل والطرق التي تسلكها أو تتبعها:** وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.
- **تشخيص ما يقابل التعليم من عقبات ومشكلات:** وذلك للتعرف على أسباب القصور الحادث والمترتب عليه ظهور هذه المشكلات.
- **توجيه الجهود نحو تحسين عملية التعليم:** وذلك من خلال معالجة المشكلات التي تقابله نتيجة لتدعيم الجوانب الإيجابية في العملية التعليمية.
- **تحفيز الإدارة المدرسية على مزيد من العمل:** وذلك من خلال تحفيز المسئولين على تطوير العملية التعليمية وتحفيز المعلم على النمو وكذلك تحفيز المتعلم على التعلم.

وكذلك يشير كل من إبراهيم **مطاوع** و**أمينة حسن** إلى أن عملية التقويم أو الرقابة تهدف في المجال التربوي إلى التأكد من أن الخطط تنفذ في توقيتاتها وبالطريقة المرسومة، والتي تم تحديدها في برامج العمل وفقًا لجداول الزمنية، وللتأكد من تحقيق الأهداف التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتعليمية، وذلك بغرض الكشف عن الانحرافات والمشكلات التي تواجه كل من مراحل العمل أثناء تنفيذ ما هو محدد لها من أعمال، وفن ثم القيام بإجراءات التصحيح للمسار وتحسين وتطوير العملية الإدارية والتعليمية.

كما أن قانون الهيئات الشبابية والرياضية الخاضعة للمجلس القومي للشباب والمجلس القومي للرياضة تتضمن بعض مواده على:

- الإشراف والرقابة على تلك الهيئات.
- الرقابة على موارد الهيئة وكيفية استغلالها.
- الإشراف والرقابة على الاشتراطات الصحية الواجب توافرها في مقار تلك الهيئات الشبابية والرياضية، وذلك من خلال تحديد للمعايير أو المقاييس الرقابية المرتبطة بهذه الاشتراطات الصحية.

- الرقابة على أعمال الهيئات الشبابية والرياضية المرتبطة بأعمال كل من:
- الجمعية العمومية.
- مجالس الإدارات.
- المكاتب التنفيذية.
- توافر شروط العضوية في كل من: العضو المؤسس، العضو العامل، والعضو التابع، العضو الفخري، العضو الموسمي، العضو الرياضي.

كما أنه يحق للوزير المختص أو رئيس المجلس المعني أن يصدر قرارًا مسببًا لحل مجلس إدارة الهيئة، وتعيين مجلس إدارة مؤقت لمدة سنة من بين أعضائه وذلك في الحالات التالية:

- **مخالفة أحكام القانون أو النظام الأساسي للهيئة المعنية بذلك، أو أية لائحة من لوائحها أو القرارات التي تصدرها الجهة الإدارية المختصة.**
- **عدم تنفيذ مجلس إدارة الهيئة لقرارات الجمعية العمومية خلال ثلاثة أشهر من تاريخ إصدارها.**
- **إذا لم يقم مجلس الإدارة بتنفيذ سياسة الجهة الإدارية المختصة أو توجيهاتها أو ملاحظاتها.**

إلا أنه لا يجوز إصدار قرار لحل إلا بعد إخطار النادي بخطاب مسجل لإزالة أسباب المخالفات التي أوضحتها تقارير الرقابة وانقضاء ثلاثين يومًا من تاريخ وصول الأخطار دون أن يقوم النادي بإزالتها ما لم تكن لديه مبررات مقبولة، وينشر قرار الحل في الوقائع المصرية خلال خمسة عشر يومًا من تاريخ صدوره.

إلا أن للوزير المختص في حالة الضرورة التي لا تحتمل التأخير والمقتضيات الصالح العام أو استحالة إزالة المخالفة، أن يصدر قرار الحل فورًا دون إتباع الإجراءات المنصوص عليها في السابق.

ويطبق قانون الهيئات الشبابية والرياضية على كل من اللجنة الأولمبية، والاتحادات الرياضية، والأندية الرياضية، والاتحاد العام للكشافة والمرشدات، والاتحاد العام الرياضي للشركات، وبيوت الشباب، والاتحادات النوعية، ومراكز الشباب، والاتحاد العام لهيئات الخدمة العامة التطوعية للشباب.

وبذلك يؤكد قانون الهيئات الشبابية والرياضية بجمهورية مصر العربية على حق الدولة في الرقابة والإشراف على هذه الهيئات بما يكفل تنفيذ السياسة العامة طبقًا للخطة الموضحة بإعطاء الجهة الإدارية المختصة الصلاحية الكفيلة بتحقيق هذا الإشراف، مع عدم التدخل في شئون هذه الهيئات إلا في حالات معينة ومحددة، بالإخلال بالصالح العام وصالح الشباب، أو بمخالفة القانون أو اللوائح، أو خطة العمل، أو التراخي، أو القعود عن أداء رسالتها، أو عجزها تحقيق أهدافها.

كما يشير القانون إلى تدرج سلطة الرقابة والإشراف طبقًا للأوضاع الإدارية المرعية، واختصاص الوزير أو الرئيس المختص المسئول دستوريًّا، أو من له صلاحية مباشرة بإصدار القرارات الخاصة بالمخالفات الجسيمة التي تتعلق بأوضاع الهيئة ذاتها أو وجودها أو مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية.

وبذلك يكون قانون الهيئات الشبابية والرياضية قد أكد على حق الجهة الإدارية في الإشراف على أعمال هذه الهيئات من كافة النواحي المالية والإدارية والفنية والصحية لحسن أداء العمل بها وتنفيذ خطة العمل المقررة.

كما ألزم هذا القانون الجهة الإدارية بإعداد تقرير عن كل هيئة من الهيئات الواقعة في دائرة اختصاصها مرة كل عام -على الأقل- على أن تخطر الهيئة بملاحظتها لتلافي أسباب المخالفات إن وجدت خلال ثلاثين يومًا من تاريخ الإخطار.



الفصل السادس

اتخاذ القرار

- مقدمة.
- مفهوم اتخاذ القرار.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
- مراحل اتخاذ القرار.



مقدمـــــــــة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات Decision Making المحك الرئيس لقياس مهارة القائد الإداري؛ لأنها جوهر قيادته ودليل حكمته، فالقرارات الحكيمة التي يصدرها القائد الإداري هي: الأساس في تقرير مستقبل الهيئة نجاحًا أو خللًا أو انحرافًا، وهي الأساس أيضًا في بث الحماس في نفوس العاملين، ورفع روحهم المعنوية.

ولهذا فهي من أدق وأصعب العمليات الإدارية، ففي دقتها الحكمة التي تقود العمل نحو الهدف المنشود، وتكمن صعوبتها في براعة الاختيار بين أفضل البدائل، وكلما ازداد حجم الهيئة وتضخمت مسئولياتها كلما ازدادت عملية اتخاذ القرارات صعوبة؛ لأنها عندئذ ينبغي أن تستمد حكمتها من عديد من المستويات وعديد من الآراء لتتبلور كلها في رأى جماعي واحد.

ويرى بعض المفكرين أن اتخاذ القرارات أساس الإدارة، بل قلب الإدارة، ولذلك ينبغي ألا ينظر إلى القرار الإداري أنه مجرد إجراء شكلي للبت في الأمور أو لحسم المشاكل أو أنه وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب، ولكن ينبغي اعتباره أداة للتجديد والخلق والابتكار وتشجيع المعرفة ووسيلة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم للعمل من أجل الصالح العام وتحقيق الأهداف التي تنطوي عليها السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية.

وفي الآونة الأخيرة اهتم علماء الإدارة اهتماما بالغًابدراسة القرار الإداري باعتباره أهم الأدوات التي يستخدمها القادة الإداريون في كافة المستويات لتحقيق الأهداف.

مفهوم اتخاذ القرار

لعله من المفيد تحديد المعنى المقصود بكلمة «قرار»، فتعريف القرار كما يشير إليه على السلمي هو اختيار بين بدائل مختلفة، كما يشير إلى حقيقة هامة وهي أن القرار قد يكون رفض كل البدائل المطروحة للاختيار ومن ثم فقد يكون القرار المتخذ: هو لا قرار.

ويوضح سيد الهواري أن القرار هو اختيار نتاج تفكير، أما الاختيار اللاشعوري فإنه يبتعد عن مفهوم القرار، كما يرى أن مقومات القرار الفعال هي:

- أن يتم القرار على أحسن مستوى من الفهم الفكري.
- أن القرار ينفذ ويحقق نتيجة بحيث تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في تكوين الفرار ذاته.

ويشير عبد الكريم درويش إلى القرار بأنه «**الناتج النهائي لمحصلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات**».

ويعرف أحمد رشيد القرار: «**بأنه اختيار الطريق أو المسلك أو الحل الأفضل الأمثل من عدة حلول متكافئة**».

كما عرف كل من عبد الكريم درويش وليلى تكلا عملية اتخاذ القرار الرشيد بأنه: «**المقصود بترشيد عملية اتخاذ القرارات أن يكون القرار معبرًا عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار**».

وعلى هذا يمكن القول أن القرار هو عملية اختيار بعد دراسة وتفكير بين أفضل البدائل المختلفة القائمة على مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات لتحقيق هدف معين في ضوء الظروف المتاحة وذلك في وقت معين وفي مكان معين.

ولذا يرى الكثير من الكتاب والمفكرين أن عملية اتخاذ القرارات تعد كمرادف للإدارة كما يقول هربرت سايمون Simon **«إن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة وإن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني»**.

فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض، وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جدًّا. فكل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار، إلى أن يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف والتي هي في حد ذاتها قرار.

فإذا نظرنا إلى عناصر النشاط الإداري فإننا نجد أنها كلها سلسلة متصلة من القرارات، فالسياسات الإدارية ما هي إلا قرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا لتحكم تصرفات المرؤوسين في تحديد ما يجب عمله وما لا يجوز عمله.

والإجراءات ما هي إلا قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات خطوة خطوة والبرامج الزمنية ما هي إلا قرارات عن مواعيد تنفيذ مختلف أجزاء العمل.. فالتخطيط في الواقع ما هو إلا مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم؟ ومتى يتم؟ ويتضح من ذلك أن التخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل.

ويميل علماء الإدارة المهتمين بعمليات صنع القرار إلى تعريف الإدارة بأنها «عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محدده على أحسن وجه ممكن».



المشاركة في اتخاذ القرار

كانت الإدارة التقليدية تعتمد فيما مضى على الرئيس الأعلى في اتخاذ القرار. إلا أن الإدارة في المنظمات الحديثة وجدت ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة مع توسيع دائرة المشاركة - كلما أمكن ذلك- من ثم عدم تركيز القرار في يد فرد واحد يتربع على قمة هرم السلطة.

وقد ظهر هذا الاتجاه -المشاركة في اتخاذ القرار- وتأكدت أهميته نتيجة لعدة عوامل من أهمها:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها وبداية عصر المنظمات العملاقة.

- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توفر له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.

- ما لمسه خبراء الإدارة من أهمية الأسلوب الديمقراطي في القيادة الإدارية.

وفي هذا الصدد يقول صلاح جوهر: أن كل فرد في أي منظمة يتخذ قرارات، وأن وجه الاختلاف هو نوعية القرارات التي يتخذها كل منهم وفي مقدار الوقت الذي يخصصه كل منهم لعملية اتخاذ القرارات.

ومن أهم مزايا المشاركة في اتخاذ القرار:

- الحد من الشكاوى والتظلمات من جانب المرؤوسين، وذلك نظرًا لإحساسهم

بالمشاركة في اتخاذ القرار.

- **التحسن الواضح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك لتبادلهم الآراء حول القرار الذي يتم اتخاذه.**
- **الحد من الغياب والتأخير عن مواعيد العمل، وذلك نتيجة لرضا العاملين عن العمل.**
- **الزيادة في كمية الإنتاج وتحسين نوعيته، وذلك يرجع إلى أن العاملين يشعرون بأنهم مسئولون عن تنفيذ القرار المتخذ بمشاركتهم.**
- **التقليل من المقاومة ضد التغيير ومشروعات التطوير، وذلك لشعور العاملين بأنهم يشاركون في صنع القرار واتخاذه.**
- **تيسير مهمة القادة والرؤساء في جهودهم الإشرافية والتوجيهية، وذلك نتيجة العلاقات الإنسانية التي تسود بينهم وبين المرؤوسين.**
- **التحسين من نوعية القرارات الإدارية ذاتها نتيجة لانفتاح قنوات الاتصال لانسياب المعلومات والبيانات.**

ومن هذا المنطق أجمع المتخصصون والمهتمين بمجال الإدارة على أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية لا تنطوي على نشاط فردي يستقل به القائد الإداري وحده، ولكنها في حقيقة الأمر نشاط تعاوني يضم جهودًا جماعية يشترك فيها القائد الإداري مع مرؤوسيه، وينتهي بإصدار القرار الذي يعلن باسم القائد وحده معبرا عن إرادة الجماعة التي يقودها.

هذا وقد اتجهت الكتابات المعاصرة في الإدارة إلى التركيز على العمل الجماعي في جميع صور النشاط الإداري ومراحله، واستنادا لهذا الرأي يقول بارنارد Barnard **«أن الرئيس الأعلى ليس هو صاحب السلطة الحقيقي بل أنه لا يملك أية سلطة بمعناها الدقيق، وذلك لأن السلطة تكمن في التوافق الجماعي القائم والنابع من الولاء الاجتماعي في نطاق التنظيم».**

ويعتمد القرار الإداري على أربع مقومات أساسية:

١- **القرار الإداري أساسه إرادة الجماعة**، ولذا فإنه يجب الأخذ بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.

٢- **يختار القرار الإداري من بين بديلين أو أكثر**، وذلك في ضوء الدراسة المتأنية للبدائل المقترحة.

٣- **القرار المراد اتخاذه يكون هادفا**، وذلك حتى يتحقق الغرض من اتخاذه، وفقًا للظروف المتاحة ووفقا للأهداف المقررة.

٤- **تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار**، وذلك لضمان التنفيذ المناسب له.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

ليس كل القادة الإداريين والرؤساء على درجة واحدة من المهارة في اتخاذ القرار فيما يتصل بعملهم، بل إنهم مختلفون، ويرجع ذلك الاختلاف لعدة عوامل منها:

١- الاستعداد الشخصي للقادة والرؤساء:

ليس كل القادة والرؤساء على نفس المستوى من الاستعداد والمقدرة على القيادة وسرعة البت في المواقف وعلى اتخاذ القرارات، وذلك لاختلافهم في الصفات الموروثة ولاختلافهم في مستوى الخبرة والدراية والمران على القيادة والتوجيه واتخاذ القرارات.

٢- نوعية العمل:

تختلف القرارات فيما بينها من حيث الصعوبة والتعقيد حسب نوعية العمل، فالقرارات التي ترتبط بالأعمال النمطية المتكررة أسهل نسبيًامن القرارات التي تتصل بالأعمال المتجددة والمواقف المتغيرة.

٣- حجم العمل:

يؤثر حجم العمل الذي يشمله القرار على درجة الصعوبة والتعقيد في عملية اتخاذ القرارات، فكلما ارتقى الرؤساء في السلم الإداري كلما ازداد حجم العمل، ويترتب على ذلك اتساع دائرة القرارات التي يتخذها الرؤساء، ومن ثم زيادة درجة الصعوبة والتعقيد في اتخاذ القرارات.

٤- كمية البيانات والمعلومات الأساسية المتاحة :

كلما كانت البيانات والمعلومات الأساسية متوافرة ودقيقة ومدعمة بالإحصائيات الرقمية وموضوعية، كلما ساعد ذلك على اتخاذ القرارات في يسر وسهولة.

٥- وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمستقبل :

كلما كانت الرؤية واضحة أمام القادة والرؤساء كلما كانت عملية اتخاذ القرارات أيسر وأدق. ويتوقف وضوح الرؤية أيضًا على نفاذ بصيرة القائد وقدرته على التنبؤ بالمستقبل.

٦- عدم التردد في اتخاذ القرار :

المقصود بالتردد ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأمثل، ومنشأ هذا التردد يرجع لأسباب كثيرة أهمها ما يلي:

- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار.
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة.
- عدم القدرة على تقويم كل من المزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة.
- ظهور بدائل جديدة أو توقعات جديدة لم يتيسر دراستها في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار.
- النقص في خبرة صانع القرار ومرانه.

ولذا فإن اتخاذ القرار الرشيد يتطلب ما يلي:

- القدرة على تحديد المشكلة تحديدًا واضحًا.
- الإلمام الكافي بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وذلك في ضوء البيانات والمعلومات الدقيقة الموضوعية المتجمعة.
- القدرة على التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة لجميع الحلول الممكنة.
- المهارة في التقويم الماهر للبدائل المتاحة.
- التحرر من الضغوط والالتزامات غير المقبولة، والتي من شأنها انحراف القرار عن الموضوعية.

لكي نضمن فاعلية القرار في تحقيق الهدف المراد منه يجب مراعاة العوامل الآتية:

- وضع أكبر عدد ممكن من البدائل أو الاحتمالات أو الحلول ثم تقويمها واختيار الأفضل.

- عدم تعارض القرار مع أهداف وسياسات المنظمة.
- أن يتخذ القرار بمعرفة السلطة المختصة بموضوع القرار.
- استشارة المنفذين، وإذا أمكن أيضًا استشارة العملاء والمستفيدين.
- أن يتضمن القرار توقيت التنفيذ.
- تقنين الإجراء المطلوب في القرار، إذا كان القرار مما يحتمل اختلاف وجهات النظر في التنفيذ.
- تحديد الأفراد والأجهزة المسئولة عن تنفيذ القرار.
- مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية.
- قابلية القرار للتنفيذ عمليا.
- تكيف المنفذين بمعرفة الرئيس المباشر حتى لو كان القرار صادرامن غيره.
- سرعة اتخاذ القرار بما يحقق الهدف.



مراحل اتخاذ القرارات

القرار متى اتخذ لا يمكن استرجاعه، وإنما يمكن مواجهة الموقف باتخاذ قرار جديد، ومن ثم فإن الالتجاء إلى خطة علمية عند اتخاذ القرار أمر تفرضه الإدارة الفعالة؛ **لذا فإن القرار الرشيد يتطلب المرور بسلسلة من الخطوات المرتبة تعتمد على بعضها البعض، وتتلخص فيما يلي.**

أولًا: بيان المشكلة وتحديد أبعادها:

تبدأ عملية اتخاذ القرار بتحديد المشكل تحديدًا واضحًا دقيقًا ويجب التنبيه إلى أن المشكلات تتغير في طبيعتها وفي أولويتها من آن لآخر بفعل عوامل التغيير السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو الحضاري.

ثانيًا: جمع البيانات والمعلومات والإحصائيات ودراستها وتحليلها:

إن مادة الإداري في العمل هي البيانات والمعلومات التي تتوافر لديه. ويتوقف النجاح في الإدارة كما يتوقف مستوى القرارات التي تتخذ على مدى توافر ودقة تلك البيانات والمعلومات والإحصائيات، ومن خلال دراستها وتحليلها تتكون صورة المشكلة بوضوح والتي في ضوئها يمكن وضع الحلول والبدائل الممكنة لحل المشكلة.

ثالثًا: دراسة البدائل:

يقوم الإداري بدراسة البدائل والحلول الممكنة والمحتملة ومعرفة مزايا وعيوب كل بديل وإمكانية تطبيقه في ضوء الظروف المختلفة، كما يمكنه إجراء بعض التجارب؛ لاختبار أقرب البدائل وفي ضوء النتائج المستخلصة يستطيع الإداري الاقتراب من اتخاذ القرار.

رابعًا: اتخاذ القرار:

وهي عملية اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة، وتلك العملية تتأثر بالظروف الخارجية والداخلية التي تحيط بالمنظمة واتجاهات الرأي العام والظروف الشخصية للقائد نفسه.

خامسًا: متابعة تنفيذ القرار وتقديمه:

إذا ما اتخذ قرار ووضع موضع التنفيذ فإن متابعة آثاره ونتائجه تصبح أمرًا واجبًا وقد تكشف المتابعة عن وجود ثغرات تحتاج للدراسة والتشخيص من جديد، وقد تتطلب إجراءات للتعديل في القرار نفسه أو في أسلوب تنفيذه، بحيث نصل إلى القرار المناسب الذي يحقق الأغراض المنشودة بأقل جهد وبأكبر كفاءة ممكنة.

وفيما يلي شكل يوضح برنامج عملي لاتخاذ القرارات.

برنامج عملي لاتخاذ القرارات

بداية عملية اتخاذ القرارات

هل يوجد موقف يستدعي التغيير؟
هل يوجد عدم رضا عن الموقف الحالي؟

نعم — لا

لا قرار (الوضع كما هو عليه)

هل تم تحديد المشكلة بدقة؟
أي: هل تم تحديد الأسباب التي تدعو إلى التغيير أو عدم الرضا عن موقف؟

نعم — لا

يتم تحديد المشكلة وأسبابها بدقة

هل تم تحديد كل البدائل الممكنة ونتائجها المتوقعة؟

نعم — لا

تعاد دراسة وتحليل وبحث كل البدائل الممكنة ونتائجها

هل تم تحديد المعايير التي سيختار على أساسها البديل الأمثل؟

نعم — لا

تعاد الدراسة لتحديد المعايير بالطرق الكمية والنوعية

هل تمت مقارنة وتقويم البدائل واختيار البديل الأمثل

نعم — لا

تعاد الدراسة لتقويم البدائل

تم اختيار البديل الأمثل، وبالتالي اتخذ القرار

شكل رقم (١٢) يوضح البرنامج العملي لاتخاذ القرار.

المراجع العلمية

- المراجع العربية .
- المراجع الأجنبية .



المراجع العربية

- أحمد المصري: الإدارة والمدير العصري. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، بدون تاريخ.
- أحمد حجي: نحو علم الإدارة التعليمية المقارنة، القاهرة، كلية التربية بجامعة حلوان، ١٩٩٢.
- أحمد فوزي طارق بدر الدين: سيكولوجية الفريق الرياضي، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠١.
- إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: التخطيط في المجال الرياضي. القاهرة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٣.
- أحمد إبراهيم: الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق. القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٠.
- أحمد بستان، حسن طه: مدخل إلى الإدارة التربوية: الطبعة الثالثة، الكويت، دار العلم للنشر والتوزيع، ١٩٩٢.
- أحمد حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية: القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٤.
- أحمد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة، ٢٠٠٠.
- أسامة راتب: تدريب المهارات النفسية. القاهرة، دار الفكر العري، ٢٠٠٠.
- أسامة راتب: دوافع التفوق في النشاط الرياضي. القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٠.
- أسامة راتب: علم نفس الرياضة: القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٥.
- الرئاسة العامة لرعاية الشباب: كتاب وثائقي عن دورة التنظيم والإدارة الرياضية: مجموعة المحاضرات التي ألقيت في دورة التنظيم والإدارة الرياضية اعتبارا من الدورة التمهيدية الأولى ١٤١٤هـ. الرياضة، معهد إعداد القادة، ١٤١٧هـ- ١٩٩٦م.
- السيد شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية القاهرة، دار

الفكر العربي، ١٩٩٥.

- السيد ناجي: الإدارة العامة. الطبعة الثالثة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٥.
- أمين الخولي: أصول التربية البدنية والرياضة: المدخل والتاريخ والفلسفة، المهنة والإعداد المهني والنظام الأكاديمي، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٦.
- أمين نور الخولي، جمال الدين الشافعي، مناهج التربية البدنية المعاصرة. القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠.
- بادي الدوسري، عبد الله الغصاب: الإدارة في المجال الرياضي. الكويت، شركة دار العلم للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية. الطبعة العربية الثانية. القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع ٢٠٠٦.
- بسيوني البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية. القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
- جمال محمد علي: الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٧.
- حسن الشافعي: التخطيط للقوى العاملة – الموارد البشرية – في المؤسسات الرياضية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٣.
- خليفة بهبهاني: أوقات الفراغ والترويح: مفاهيم وإدارة. الكويت، شركة مطبعة الفيصل، ٢٠٠٤.
- خيري الجزيري: مقدمة في مبادئ الإدارة. القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٣.
- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٠.
- زكي هاشم: إدارة الموارد البشرية، الكويت، مكتبة ذات السلاسل، ١١٩٦.
- ستيفن هاينز: التخطيط الاستراتيجي الناجح، سلسلة العلوم، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٥.
- سعيد عامر، إدارة القرن الواحد والعشرين. القاهرة، الطبعة الثامنة، ١٩٩٧.
- سيد عليوة: إعداد خطط العمل. المنصورة، مكتبة جزيرة الورد، بدون تاريخ.
- سيد عليوة: الهندسة الإدارية. المنصورة، مكتبة جزيرة الورد، ٢٠٠٢.

- شوقي عبد الله: أصول الإدارة. القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٧.
- طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٣.
- طلعت لطفي: علم اجتماع التنظيم. القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٣.
- عبد الحافظ سلامة: وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية. عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٣.
- عبد الحميد شرف: الإدارة في التربية الرياضية. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٤.
- عبد الحميد شرف: التخطيط في التربية الرياضية. القاهرة مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٧.
- عبد العزيز المصطفى: علم النفس الحركي. الرياض، دار الإبداع الثقافي، ١٩٩٥.
- عبد الغني عبود: إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة. الطبعة الثالثة، القاهرة، دار الفكر العربي.
- عبد الفتاح دياب: الأعمدة السبعة للإشراف الفعال. القاهرة، النيل للطبع والنشر، ١٩٩٦.
- عبد الكريم درويش، ليلا تكلا: أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٩٥.
- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة. القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠١.
- عصام بدوي، نازك مصطفى: البطولات والدورات الرياضية: استضافتها، تنظيمها، إدراتها. سلسلة المراجع في التربية البدنية والرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٤.
- عفاف الباور: التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة. القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٥.
- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٧.
- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٨.
- علي السلمي: الإدارة بالمعرفة. القاهرة دار قباء للطباعة، ١٩٩٨.

- علي السلمي: تطوير أداء وتجديد المنظمات. القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨.
- علي عبد المجيد: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم. الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٥.
- علي عبد الوهاب: الإدارة بالأهداف: النظرية والتطبيق. القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٩٤.
- عمرو بدران: علم النفس الرياضي. الطبعة الثانية، المنصورة، مكتبة جزيرة الورد، ٢٠٠٥.
- كمال أبو الخير: الإدارة بين النظرية والتطبيق. القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٠. القاهرة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٣.
- كمال درويش، إسماعيل حامد: التنظيمات في المجال الرياضي: القاهرة، دار السعادة للطباعة، ١٩٩٨.
- كمال درويش، محمد الحماحمي، سهير المهندس: الإدارة الرياضية: الأسس والتطبيقات: القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٦.
- كمال درويش، محمد صبحي حسانين: موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد. الجزء الثالث، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٤.
- محمد إبراهيم، عبد الفتاح دياب: الأصول العلمية لإدارة الأعمال. القاهرة، الولاء للطبع والتوزيع ١٩٩٢.
- محمد الحماحمي: أصول اللعب والتربية الرياضية والرياضة، الطبعة الثانية، القاهرة، المركز العربي للنشر والتوزيع، ١٩٩٦.
- محمد الحماحمي: التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٠.
- محمد الحماحمي: الرياضة للجميع: الفلسفة والتطبيق. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٧.
- محمد الحماحمي، أمين الخولي: أسس بناء برامج التربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٩٠.

- محمد حسن علاوي: سيكولوجية القيادة الرياضية. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٨.
- محمد حسن علاوي: علم نفس المدرب والتدريب الرياضي. القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٧.
- محمد سيف الدين، حسن عبد الله: تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية. الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٣.
- محمد صبحي حسانين: القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضة: الجزء الأول، الطبعة الرابعة، القاهرة، دار الفكر العربي ٢٠٠١.
- محمد منير موسى: الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. طبعة مزيدة ومنقحة، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٩٨.
- محمود عنان، مصطفى باهي: مقدمة في علم نفس الرياضة. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٠.
- محيي الدين الأزهري: الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات. القاهرة، دار الفكر العربي ١٩٩٣.
- مدني عبد القادر: الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. الطبعة الخامسة، جدة، تهامة، ١٩٩٢.
- مصطفى باهي، أحمد نصارى: مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٦.
- مصطفى باهي، أمينة شلبي: الدافعية: نظريات وتطبيقات. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٨.
- مصطفى باهي، محمد عفيفي: سيكولوجية الإدارة الرياضية. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠١.
- مندور فتح الله: التقويم التربوي. الرياض، دار النشر الدولي، ٢٠٠٠.
- هالة منصور: الاتصال الفعال: مفاهيمه، أساليبه، مهاراته. الإسكندرية، المكتبة الجامعية، ٢٠٠٠.
- وزارة الشباب: قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة ولوائحه الأساسية: اللجنة

الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الأندية الرياضية، القاهرة، جهاز الرياضة، قطاع البطولة، ٢٠٠١.

- يحيى النقيب: علم النفس الرياضي. الرياض، معهد إعداد القادة، ١٩٩٠.

المراجع الأجنبية

- Andreu j gulein: Leadersh: Research finding macticead skills, Houghton Mifflin co. Neur jersey, 1998.
- Bain, Le.: Physical Education teacher Hand Book of researck.
- Bucher, C., Drottee, M.: Management of Physical Education and Sport. 10th ed. Mosby Co., st. Louis., 1993.
- Cooke, S., Slock.: Making Management gecisions. Pnentice- Hall,NJ. 1991.
- Gonnelly Gibson:fundamental of Management inurin Mcgraus H ill, USA, 1998.
- Honine lanny: Adninestnating physical Education and sport programs. And ed wm, co Bronun pullshers 1991.
- Munter, M.: Guide to Managerial Commumi Cation. Prentice Hall, N. J1 1992.
- N teacher Education Mac Millan Co. New - Jersey, 1990.
- Noe, Raymond. Employee training and desdorment , inuimc Mc Grout - Hill, Mich, 1998.
- Potts, Michael. A-Z of training and deveolorment. London, Kogan Page Limit ed 1998.
- Pster gmucker: mangenent taks Responsililties practices. Hanbes Rou pullidshers New jersey 1993.
- Robert kreitthnen: Management 5the eds Bostin: Houghton Mkffkn, 1999.
- Tnetton,s joy: undestonding sport organinyation, USA Human Kinetics 1997.

- Wright, p. Taylor in roving.: hmgroving Leadership Pesfoimance. Pnentice-Hall, N.J., 1991.

- Yukl, G; leadership in organingation. New jerser, prentice Hall. 1991.

-Whetten, g., comeron,k; gerveloring Manangement skill. New york, Harpen Collins pullishers, inc, 1991.